

Guide : COMMENT ACHETER UNE PME

HEC Montréal et Desjardins vous autorisent à reproduire, distribuer et communiquer le présent guide pour des fins non commerciales et à la condition de respecter l'intégralité des documents et de citer adéquatement le nom des auteurs ainsi que les titulaires des droits sur l'œuvre.

L'utilisation du masculin dans le présent document a pour seul but d'alléger le texte et s'applique sans discrimination aux personnes des deux sexes.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACES	6
STÉPHANE ACHARD, PREMIER VICE-PRÉSIDENT, MARCHÉ DES ENTREPRISES, MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS.....	6
MICHEL PATRY, DIRECTEUR, HEC MONTRÉAL.....	7
AVANT-PROPOS.....	8
LOUIS ROQUET, PRÉSIDENT ET CHEF DE L'EXPLOITATION DESJARDINS CAPITAL DE RISQUE	8
INTRODUCTION.....	13
CHAPITRE 1 COMMENT DEVENIR UN « BON » ACHETEUR.....	15
1.1 UN « BON » PROFIL D'ACHETEUR OU UN ACHETEUR « SÉRIEUX »?	16
1.1.1 <i>Connaissez vos talents uniques et comment les mettre à contribution</i>	17
1.1.2 <i>Sachez choisir vos partenaires et prévoir leur retrait</i>	18
1.1.3 <i>Une préparation rigoureuse : source indispensable de crédibilité</i>	20
1.2 FAIRE APPEL À UN MENTOR	22
1.2.1 <i>Pourquoi un mentor?</i>	22
1.2.2 <i>Des mentors accessibles : le programme de la Fondation de l'entrepreneurship.....</i>	23
1.2.3 <i>Qui sont les mentors d'affaires?</i>	24
1.2.4 <i>Pour un jumelage réussi</i>	25
1.2.5 <i>Le mentorat d'affaires : un atout pour la réussite d'une entreprise.....</i>	26
1.3 DÉVELOPPER SON RÉSEAU D'AFFAIRES	28
1.3.1 <i>De quoi avez-vous besoin?</i>	29
1.3.2 <i>Quel est l'état de votre réseau de contacts?</i>	31
1.3.3 <i>Impressionnez favorablement</i>	34
1.3.4 <i>Restez en contact.....</i>	35
1.4 SE POSITIONNER SOI-MÊME COMME ACHETEUR	36
1.4.1 <i>Connaître ses motivations.....</i>	36
1.4.2 <i>Évaluer sa capacité à créer de la valeur</i>	37
1.4.3 <i>Bien évaluer le risque d'affaires.....</i>	37
1.4.4 <i>Évaluer ses moyens financiers.....</i>	37
1.4.5 <i>Puis-je compter sur des personnes compétentes et intéressées?</i>	38
1.5 CHERCHER L'ENTREPRISE À ACHETER	38
1.5.1 <i>Définir les caractéristiques de base de l'entreprise recherchée</i>	38
1.5.2 <i>Où chercher?</i>	39
1.6 ACHETER SON EMPLOYEUR	41
1.6.1 <i>Le positionnement du cadre-acquéreur au sein de l'entreprise visée</i>	41
1.6.2 <i>L'accès limité aux renseignements de l'entreprise.....</i>	41
1.6.3 <i>Les avantages et difficultés liés à l'évaluation de l'entreprise.....</i>	41
1.6.4 <i>Partager l'actionnariat avec les actionnaires vendeurs?</i>	42
TÉMOIGNAGES	42
<i>Le goût d'être son propre patron (version audio).....</i>	42

<i>Chercher et choisir son entreprise (version audio)</i>	43
<i>Démarrer ou acheter une entreprise (version audio)</i>	43
<i>Une condition essentielle pour tout acheteur potentiel</i>	44
<i>Cibler une entreprise à laquelle on peut ajouter de la valeur (version audio)</i>	44
<i>Définir ce que l'on cherche et établir des critères (version audio)</i>	45
<i>Chercher l'entreprise</i>	45
OUTILS ET RÉFÉRENCES	46
CHAPITRE 2 PRÉPARER LA TRANSACTION	50
2.1 CRÉER DES CONDITIONS FAVORABLES AU PARTAGE DE L'INFORMATION.....	50
2.1.1 <i>Obtenir l'information souhaitée sur l'entreprise ciblée</i>	50
2.1.2 <i>L'entente de confidentialité</i>	51
2.1.3 <i>Le choix des professionnels</i>	53
2.1.4 <i>Être à l'écoute du vendeur</i>	53
2.2 PRÉPARER UN PLAN D'AFFAIRES	55
2.3 ÉVALUER LE PRIX DE L'ENTREPRISE À ACHETER.....	57
2.3.1 <i>Les approches d'évaluation</i>	57
2.3.2 <i>Normalisation des résultats et des bilans</i>	58
2.3.3 <i>Notion de rendement</i>	59
2.3.4 <i>Notion d'achalandage</i>	60
2.4 FINANCER L'ACQUISITION D'UNE ENTREPRISE.....	60
2.4.1 <i>Préparer votre demande de financement</i>	60
2.4.2 <i>Le montage financier</i>	63
2.4.3 <i>Le bon outil pour financer chaque besoin</i>	65
2.4.4 <i>Le financement par emprunts</i>	69
2.4.5 <i>L'acquisition par emprunts (Leverage Buy Out)</i>	73
2.4.6 <i>Les programmes gouvernementaux</i>	73
2.5 LES SIX CRITÈRES D'ÉVALUATION D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT	74
2.6 LA LETTRE D'INTENTION.....	76
2.6.1 <i>Le but de la lettre d'intention</i>	77
2.6.2 <i>Contenu de la lettre d'intention</i>	77
2.6.3 <i>La valeur juridique de la lettre d'intention</i>	79
TÉMOIGNAGES	80
<i>Négocier le financement</i>	80
<i>Savoir ce que l'on veut et ce que l'on peut faire</i>	81
<i>Bien préparer la transaction : être un acheteur sérieux</i>	81
<i>La complémentarité des actionnaires</i>	82
OUTILS ET RÉFÉRENCES	82
CHAPITRE 3 LA VÉRIFICATION DILIGENTE	83
3.1 LA CONFIDENTIALITÉ	83
3.2 LA VÉRIFICATION DILIGENTE « PROPREMENT DITE ».....	85
3.2.1 <i>Attention à l'enthousiasme débordant</i>	85
3.2.2 <i>Quand, quelle durée et quelle ampleur?</i>	86
3.2.3 <i>Établir le plan et le processus de vérification</i>	86
3.2.4 <i>L'ampleur de la vérification diligente, ou quoi vérifier ?</i>	89
3.2.5 <i>L'analyse des informations recueillies et le rapport</i>	98

3.2.6	<i>Que faire en cas de pépins majeurs ?</i>	99
3.3	COMMENT ÉVALUER LE « CAPITAL HUMAIN » DE L'ENTREPRISE	100
3.3.1	<i>L'importance de sonder le capital humain</i>	100
3.3.2	<i>Les critères de succès relatifs aux dirigeants</i>	101
3.3.3	<i>Les critères de succès relatifs à l'organisation et à l'équipe de gestion</i>	104
3.3.4	<i>Que faire avec toute cette information?</i>	107
TÉMOIGNAGES	108
	<i>Savoir valoriser le capital humain (version audio)</i>	108
	<i>Connaître le marché pour interpréter les résultats de la vérification diligente (version audio)</i>	109
	<i>Avant d'acquérir une entreprise, assurez-vous de pouvoir remplacer le propriétaire (version audio)</i>	110
	<i>Dans une PME technologique, le président est la personne clef (version audio)</i>	110
OUTILS ET RÉFÉRENCES	111
CHAPITRE 4	RÉUSSIR LA TRANSACTION	112
4.1	LA STRATÉGIE DE NÉGOCIATION	113
4.1.1	<i>Théorie de la négociation</i>	113
4.1.2	<i>Déterminer un plan de négociation</i>	114
4.1.3	<i>La conduite d'une négociation</i>	116
4.1.4	<i>Les stratégies de négociation</i>	117
4.1.5	<i>Le suivi et la rédaction des documents</i>	119
4.2	LES CONDITIONS DU VENDEUR	120
4.3	LES MONTAGES JURIDIQUES (ACTIONS, PROPRIÉTÉ, HOLDING)	122
4.3.1	<i>Acquisition par achat d'actions</i>	123
4.3.2	<i>Acquisition d'éléments d'actif de l'entreprise</i>	125
4.3.3	<i>Avantages et inconvénients</i>	128
4.3.4	<i>Les implications fiscales du mode d'acquisition</i>	129
4.3.5	<i>Lois pouvant avoir un impact sur les transactions</i>	130
4.4	LES DIFFÉRENTS CONTRATS	131
4.4.1	<i>Documents légaux - assurances-vie</i>	131
4.4.2	<i>Les contrats d'achat, d'emplois et entre actionnaires</i>	132
4.5	ENREGISTREMENT DE LA MARQUE DE COMMERCE ET DES BREVETS	135
4.5.1	<i>Les marques de commerce</i>	135
4.5.2	<i>Les brevets</i>	138
4.5.3	<i>Nom, dénomination sociale de la compagnie</i>	139
TÉMOIGNAGES	140
	<i>Pour négocier, il faut être convaincant</i>	140
	<i>La crédibilité, un ingrédient indispensable (version audio)</i>	141
	<i>Être attentif à la personne derrière le propriétaire-vendeur (version audio)</i>	141
OUTILS ET RÉFÉRENCES	142
CHAPITRE 5	VIVRE AVEC LA TRANSACTION	144
5.1	VOTRE PLAN DE COMMUNICATION	144
5.1.1	<i>Analyse de la situation et évaluation des enjeux</i>	145
5.1.2	<i>Formulation de l'axe de communication, des objectifs, des stratégies et des messages en fonction des publics cibles</i>	146

5.1.3 Proposition des techniques, des médias et des supports utiles.....	147
5.1.4 Préparation du budget, du calendrier et des outils de contrôle et d'évaluation	149
5.1.5 Campagne publicitaire.....	149
5.2 VIVRE AVEC LES CONDITIONS D'ACHAT DES FINANCIERS	150
5.3 VOS FINANCES PERSONNELLES ET LES ASPECTS FISCAUX	153
5.3.1 Tirer profit des règles fiscales sur vos revenus personnels	153
5.3.2 La fiscalité corporative et son impact sur les propriétaires	156
5.3.3 Autres aspects juridiques qui ont un lien direct sur la fiscalité.....	157
5.3.4 La planification successorale	158
5.4 VIVRE AVEC UN CONSEIL D'ADMINISTRATION IMPOSÉ	159
5.5 VIVRE AVEC LES GARANTIES ET LES RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES	163
5.6 RÉCLAMATIONS POTENTIELLES APRÈS LA TRANSACTION	164
TÉMOIGNAGES	165
<i>L'entente entre actionnaire, un élément essentiel</i>	165
<i>Les frais légaux, une réalité incontournable</i>	165
<i>Un CA diversifié et compétent (version audio)</i>	165
OUTILS ET RÉFÉRENCES	166
CONCLUSION	170

Préface



Stéphane Achard,
premier vice-président,
Marché des entreprises,
Mouvement des caisses Desjardins

Le Mouvement Desjardins est particulièrement fier de s'associer à HEC Montréal dans la réalisation du guide *Comment acheter une PME*. Le sujet est d'autant plus important qu'un nombre considérable d'entreprises seront mises en vente au cours de la prochaine décennie. En effet, on estime que d'ici 2010, plus de la moitié des dirigeants de PME au Québec seront rendus à l'étape de la retraite.

Collectivement, c'est tout un défi auquel nous faisons face. La disparition d'une seule entreprise dans une région a souvent des effets multiplicateurs qu'il ne faut pas négliger. En plus des femmes et des hommes qui y travaillent, une fermeture d'entreprise affecte tout autant ses partenaires et fournisseurs que les professionnels qui la conseillent et les commerçants des environs. C'est souvent tout le dynamisme du milieu ou de la région qui est compromis.

Nous avons donc comme responsabilité collective d'outiller adéquatement nos entrepreneurs afin de favoriser le maintien et le développement des PME québécoises. À ce titre, Desjardins veut appuyer ceux et celles qui décideront de prendre la relève, en leur offrant les meilleurs produits et les meilleurs conseils.

On le sait, l'achat d'une PME est une opération complexe, qui se doit d'être planifiée avec soin. C'est pourquoi Desjardins a entrepris, de concert avec HEC Montréal, de regrouper l'expertise de plusieurs spécialistes provenant autant du milieu académique que de firmes privées de renom afin de faire du guide *Comment acheter une PME* un outil d'accompagnement pour les futurs acquéreurs d'une entreprise.

La publication de ce guide cadre en tous points avec les valeurs et la mission de Desjardins. Nous espérons que les entrepreneurs y trouveront les réponses à leurs questions et surtout l'inspiration pour se lancer en affaire.

Préface



Michel Patry, directeur HEC Montréal

Je suis très heureux que HEC Montréal et le Mouvement Desjardins aient uni leurs efforts afin d'offrir aux gens d'affaires du Québec un guide pratique destiné à aider ceux et celles qui projettent l'acquisition d'une entreprise.

Il ne fait aucun doute que de très nombreuses entreprises – et particulièrement des petites et moyennes entreprises (PME) – changeront de mains au cours des prochaines années au Québec. Par conséquent, la prospérité de l'économie québécoise dépend beaucoup de sa capacité à assurer la transition et la relève des PME.

Intitulé *Comment acheter une entreprise*, l'ouvrage fait état des meilleures pratiques dans le domaine de l'acquisition d'entreprises. Il s'adresse non seulement à ceux et celles qui se préparent à acheter leur première entreprise, mais également aux gestionnaires chevronnés qui souhaitent parfaire leur démarche d'acquisition. Le guide couvre autant les aspects techniques et financiers que les dimensions humaines reliées aux transactions d'entreprises.

La Direction de la formation des cadres de HEC Montréal et le Mouvement Desjardins ont confié la réalisation de ce guide au professeur Benoît Tremblay, Directeur du Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers. La formation des gestionnaires et le transfert des connaissances sont une des dimensions fondamentales de la mission de HEC Montréal, avec l'enseignement et la recherche. C'est pourquoi HEC Montréal est fière d'être associée à cet ouvrage.

Je suis persuadé que ce guide suscitera l'intérêt des personnes qui prévoient l'acquisition d'une entreprise et aidera les entrepreneurs à réaliser leurs rêves.

Avant-propos



Louis Roquet,
Président et chef de l'exploitation
Desjardins Capital de risque

Les années 70 ont vu déferler sur le Québec une incroyable vague d'entrepreneurship. Dans presque toutes les régions, des émules de Joseph-Armand Bombardier ont démarré des ateliers, construit des usines, bricolé des produits innovants. Nombre de ces entreprises ont franchi les décennies avec succès et ont atteint des tailles enviables.

Pour cette génération d'entrepreneurs, issue du baby boom, l'heure de la retraite a sonné, ou arrive à grands pas. La génération qui la suit est beaucoup moins nombreuse et ne dispose pas nécessairement des ressources financières pour acheter, argent comptant, les entreprises que les baby boomers ont développées sur un horizon de 30 ou 35 années.

La solution facile, et souvent alléchante pour l'entrepreneur, est la vente de l'entreprise à un acheteur stratégique ou à un acheteur financier. Le premier phénomène, la vente à un acheteur stratégique, a toujours existé : qu'on songe à l'achat de Prévost Car par Volvo, ou d'Aliments Carrière par Bonduelle, ou de Produits forestiers Alliance par Bowater.

Ce qui est plus récent, c'est l'émergence d'acheteurs financiers, de *buyout funds* ou fonds de rachat, les plus fameux étant KKR, Cerberus, ONEX, et j'en passe. Ici, la logique est différente. On ne cherche pas à acquérir une technologie, des ressources, l'accès à un marché, une marque ou encore une gamme de produits complémentaires, comme le ferait un acheteur stratégique. On cherche plutôt à valoriser rapidement un investissement financier en vendant certains actifs, en réduisant le personnel, puis en revendant le reste le plus tôt possible à un ou plusieurs acheteurs stratégiques. L'avenir de l'entreprise, des installations et des emplois ne fait pas partie de l'équation.

Jusqu'à présent, le Québec s'est assez bien tiré du jeu des fusions et acquisitions, même si nous n'avons qu'un fonds spécialisé en M&A, Novacap, alors qu'il en existe une quinzaine en Ontario et une pléthore aux États-Unis. Entre 2004 et 2007, les sociétés québécoises ont fait 196 acquisitions, pour un total de 23 G \$. Les entreprises étrangères, quant à elles, ont acheté 48 sociétés québécoises pour 7,7 G \$. L'achat d'Alcan par une société étrangère est venu bouleverser quelque peu ces chiffres.

Dans un environnement aussi turbulent, en concurrence avec de grosses entreprises ou des fonds de rachat très capitalisés, que peut faire le jeune acheteur, repreneur potentiel d'une PME québécoise? Est-il condamné à acheter des entreprises commerciales dont le marché est local, ou de petites entreprises de services? Comment identifier les cibles intéressantes et trouver les capitaux requis pour effectuer une transaction?

En tant que financier, je suis d'avis que nous avons une responsabilité quant à la pérennité de nos entreprises québécoises. En effet, tant le choc démographique que, conséquemment, le transfert de propriété – phénomènes auxquels nous serons confrontés au cours des prochaines années – démontrent clairement qu'il y aura de belles occasions d'achat d'entreprises. Cette perspective doit non seulement nous amener à inciter les entrepreneurs à planifier adéquatement leur relève mais également à préparer de façon appropriée les acquéreurs potentiels, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. On peut supposer qu'avec des repreneurs et des vendeurs mieux préparés, les transactions seront plus aisées et conséquemment, tant les emplois que notre économie seront mieux préservés.

Dès maintenant, et pour plusieurs années encore, les conditions seront propices à l'acquisition d'une entreprise. En effet, la réalité du choc démographique laisse entrevoir que plusieurs entreprises seront disponibles sur le marché et chercheront un acquéreur potentiel.

De plus, les statistiques démontrent que les entrepreneurs ne sont pas particulièrement prévoyants sur ce chapitre et, n'étant pas préparés à l'éventualité du transfert, ils n'auront malheureusement qu'une seule solution : la vente. Cette réalité peut s'avérer une belle occasion pour tout gestionnaire désireux de se porter repreneur d'une entreprise et ainsi poursuivre la croissance d'une organisation. Elle peut également représenter une menace si l'on vend à des organisations dont le siège social est à l'extérieur de la région d'origine. En effet, dans ces cas, il arrive trop souvent que les nouveaux propriétaires se procurent les divers services à l'extérieur de la région. La diminution de la masse critique handicape la capacité d'attirer d'autres entreprises ainsi que de nouvelles ressources humaines et financières.

Il importe de tenir compte d'un autre élément contextuel, favorable celui-là. On reproche à l'industrie canadienne de ne pas investir suffisamment en recherche & développement et dans l'amélioration de la productivité. Or, l'arrivée de jeunes gestionnaires laisserait présager un vent nouveau qui favoriserait ces deux aspects.

Dans un tel contexte, un jeune entrepreneur désireux de se porter acquéreur d'une entreprise pour la développer pourrait profiter de certains conseils. Je me permettrai d'en formuler quelques-uns.

- **Posséder un minimum de connaissances**

Il m'apparaît évident qu'un éventuel acquéreur devrait connaître à la fois le secteur d'activité ainsi que le marché dans lesquels il a l'intention de s'engager. Les règles du jeu peuvent varier d'un secteur d'activité ou d'un marché à un autre. Ce n'est pas parce qu'on connaît le service à la clientèle qu'on excellera dans la restauration.

- **Trouver un partenaire financier**

En deuxième lieu, l'acquéreur voudra trouver un partenaire financier au tout début de la démarche, avant même d'enclencher un processus de négociation. Un tel partenariat doit être clair et sans équivoque dès le départ. La vision, les objectifs et la stratégie de l'acquéreur et du partenaire financier doivent être compatibles.

À partir de cette base solide, l'acquéreur aura besoin d'appuis dans le processus d'évaluation de l'entreprise. Cette étape est sans aucun doute la plus ardue et demande énormément de détermination. En effet, un jeune gestionnaire qui commence sa vie professionnelle et familiale ne disposera pas de suffisamment de capital pour entamer un projet d'acquisition d'entreprise. Le futur repreneur devra explorer afin d'aller chercher tous les appuis qui lui sont accessibles en termes de programmes gouvernementaux pour démarrer son projet d'acquisition.

Il pourra ensuite s'adjoindre un partenaire financier ou même un investisseur expérimenté, connaissant les marchés, les secteurs d'activité et idéalement, l'entreprise visée, ce qui devrait permettre de poser un diagnostic précis sur le potentiel d'une telle transaction. Les conclusions issues d'un tel diagnostic peuvent confirmer l'intérêt du futur acquéreur pour cette entreprise. Tout comme il se pourrait que le futur acquéreur découvre n'avoir aucune affinité avec ce secteur d'activité, ce qui lui éviterait dès le départ des pertes de temps considérables.

- **Consulter des personnes qui ont une expérience d'achat d'entreprise**

Un troisième aspect à ne pas négliger consiste en la recherche d'expertise auprès de personnes qui ont déjà entrepris et réussi ce type de transaction. Ces personnes détiennent des informations stratégiques et pratiques qui sont importantes dans le cadre d'un processus d'achat. Un partenaire financier ou des organisations telles que la Fondation de l'entrepreneurship ou le Groupement des chefs d'entreprises peuvent s'avérer riches en informations et en ressources. Que ce soit pour échanger avec une personne d'expérience ou pour trouver un mentor, ces organisations ont prouvé que leur apport facilitait le travail et même diminuait le risque qui peut être relié à ce type de transaction. Il faut noter que ces personnes agissent en tant que conseillers et n'interviennent aucunement dans la gestion de l'entreprise.

- **Ne pas surévaluer l'entreprise à acheter**

L'excès d'enthousiasme peut jouer des tours. Je préfère l'approche dite *under promise and over deliver*. En effet, du côté de l'acheteur, il arrive fréquemment que tant les financiers que l'entrepreneur fassent une évaluation trop optimiste du potentiel de synergie ou d'amélioration rapide de la rentabilité. Il faut résister à la tentation de minimiser ou d'ignorer les difficultés ou les obstacles.

Il est vrai qu'un jeune repreneur a rarement beaucoup de capital à investir. Pour maximiser sa participation au capital, il sera porté à essayer de recourir le plus possible à l'endettement pour financer la transaction. Même s'il trouve une institution disposée à offrir du financement subordonné, au-delà du financement par dette garantie, il risque de placer l'entreprise dans une situation de fragilité extrême.

Il faut souligner qu'un transfert de propriété se fait rarement sans le moindre effet ou conséquence. Certains clients ou employés estimeront que les liens de confiance qui ont été bâtis par l'entrepreneur sortant ont été rompus. Il arrive parfois que le repreneur découvre des situations problématiques qui n'avaient pas été identifiées. Rebâtir ces liens de confiance et résoudre ces difficultés requièrent beaucoup de temps et de multiples efforts. Il est possible que le nouvel entrepreneur, et ce bien malgré lui, commette des erreurs à travers tout ce processus. Si la transaction est trop serrée financièrement, le repreneur ne pourra supporter aucune difficulté. Il est donc essentiel qu'il puisse passer à travers ces périodes un peu plus tourmentées.

- **Identifier rapidement les personnes-clés**

Lors de l'acquisition, l'acquéreur devra rapidement identifier les ressources internes qui seront en mesure de l'appuyer dans ses projets de développement. Ces personnes sont souvent détentrices d'informations stratégiques et il sera important de les intéresser rapidement au plan de croissance afin de les garder au sein de l'entreprise. Ces personnes voudront peut-être participer à l'acquisition de l'entreprise en y injectant du capital ou par la mise en place d'une coopérative de travailleurs actionnaires.

D'ailleurs, l'entrepreneur sortant ne doit pas être un élément essentiel de la stratégie de développement. Les expériences passées ont démontré qu'à ce chapitre, le transfert de connaissances et d'expertise doit se faire rapidement. Étant donné qu'un entrepreneur en fin de carrière est parfois plus réfractaire au risque, sa présence au sein de l'entreprise ne devrait pas dépasser six mois et ce, pour deux principales raisons. D'une part, l'entrepreneur sortant voudra peut-être maintenir le même style de gestion et sera déçu si

les choses ne se passent pas comme il l'aurait souhaité. D'autre part, ce même entrepreneur a peut-être travaillé de façon moins active à développer de nouveaux produits ou à faire croître son entreprise avant le transfert de propriété. Normalement, ce dernier souhaite davantage profiter de son bien acquis, alors que le jeune gestionnaire qui reprend l'entreprise souhaite attaquer des projets de croissance et d'accélération.

- **Faire sa publicité**

Il importe que tout gestionnaire qui souhaite acquérir une entreprise se fasse connaître dans le milieu des affaires et dans le secteur d'activité qu'il convoite. Il doit faire connaître son plan de match de façon cohérente, intelligente, habile et respectueuse des gens et du milieu dans lequel il souhaite évoluer. Ainsi, un jeune gestionnaire souhaitera peut-être devenir cadre supérieur dans une entreprise prometteuse pour apprendre le métier de l'intérieur. Il annoncera de façon stratégique ses intentions en tant que relève potentielle ou successeur à l'entrepreneur sortant. De plus, les financiers, les intervenants socio-économiques ou les sociétés de capitaux de risque sont au fait des entreprises qui sont sur le point de changer de mains. Il serait stratégique pour un jeune de signifier ses intentions auprès de ces intervenants qui comptent parmi les premiers à entendre parler d'occasions d'affaires.

- **Conclusion**

Chez Desjardins, nous avons développé une approche intégrée pour appuyer la continuité des entreprises québécoises. Un transfert d'entreprise, c'est bien plus que du simple financement, c'est d'abord et avant tout une transaction entre des humains et Desjardins est à vos côtés pour vous accompagner dans toutes les étapes de ce processus.

Bonne chance à tous

Introduction

Pendant des décennies, le Québec a détenu le record annuel de création d'entreprises et... de faillites. Afin d'augmenter le taux de survie des nouvelles entreprises, les trois ordres de gouvernement et de nombreuses institutions ont multiplié les initiatives pour soutenir leur création et encadrer leur développement. Graduellement, les connaissances et les méthodes ont progressé et nous avons constaté une amélioration très sensible du taux de succès des entrepreneurs qui acceptaient de collaborer avec ces organismes de soutien.

Trente ans plus tard, beaucoup de propriétaires d'entreprise approchent de la retraite et la plupart des observateurs anticipent que le défi d'assurer une relève adéquate deviendra chaque année plus pressant. Notre ouvrage propose à tous les acheteurs « potentiels » une démarche simple et systématique d'évaluation et d'amélioration de leur profil personnel d'acheteur pour se préparer adéquatement à réaliser leur rêve.

Le premier chapitre vise à les aider à bien connaître leur potentiel pour mieux choisir l'entreprise qui leur convient. Le chapitre 2 explique comment bien préparer la transaction, de la cueillette d'information aux analyses nécessaires pour constituer un projet crédible à présenter aux prêteurs, aux partenaires et, finalement, au vendeur lui-même. Le troisième chapitre est consacré à la « vérification diligente » et à l'évaluation approfondie du capital humain de l'entreprise. C'est une étape incontournable pour éviter les mauvaises surprises.

Si, après toutes ces démarches, vous prenez la décision d'aller de l'avant avec l'achat de l'entreprise, le chapitre 4 vous aidera à réussir la transaction par une négociation bien menée et un montage juridique approprié. Le chapitre 5 met en lumière plusieurs dimensions auxquelles il faut se préparer pour « bien vivre avec la transaction ».

Ce document est le fruit de la collaboration d'une équipe exceptionnelle de collaborateurs rassemblée par la direction de la Formation des cadres et des dirigeants de HEC Montréal et par le Mouvement Desjardins. Des contributions aussi nombreuses sur un même sujet conduisent inévitablement à des répétitions des éléments les plus importants. Nous avons décidé de conserver une partie de ces répétitions pour que chacun des chapitres offre au lecteur une perspective la plus complète possible du sujet traité.

Tout en offrant un guide complet, nous invitons le lecteur à explorer les nombreux sites web et les diverses références que nous lui proposons. Il y trouvera des informations précieuses pour mieux développer et réussir son projet d'acquisition. Enfin, notre objectif n'est pas de remplacer les conseillers professionnels, dont la contribution est souvent indispensable, mais de nous assurer que le futur acheteur soit bien préparé à recourir pleinement à leurs compétences.

Nous tenons à remercier les propriétaires d'entreprise qui ont accepté de partager leur expérience d'acquisition d'entreprise avec nos lecteurs. Chacun de leur témoignage

apporte un éclairage particulier et constitue une source d'inspiration pour tous ceux et celles qui caressent le projet d'acheter « leur » entreprise.

Chapitre 1 Comment devenir un « bon » acheteur

« *Mon oncle est banquier* »

« *Mon cousin est garagiste* »

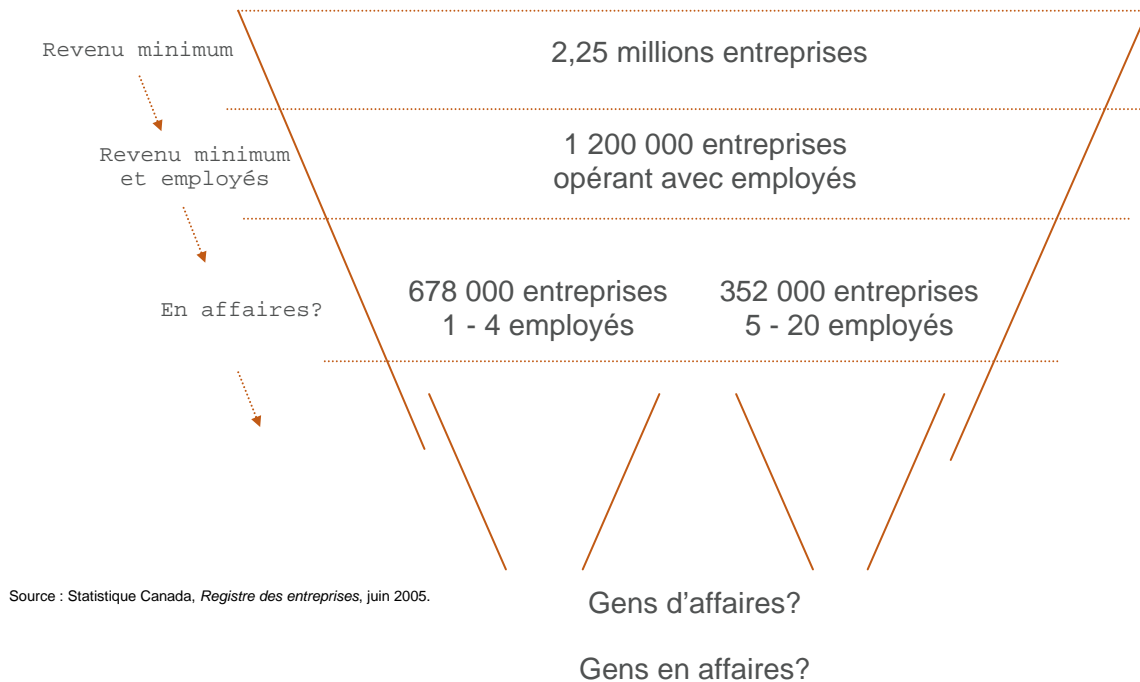
« *Ma sœur opère un salon de coiffure* »

Lesquelles de ces trois personnes font partie de la communauté des gens d'affaires? À cette question, la majorité des personnes répondront que seul mon oncle est un homme d'affaires. C'est ce qu'on peut appeler « **le mythe des gens d'affaires** ».

Depuis que nous sommes tout petits, on nous parle des « gens d'affaires ». En fait, on utilise cette expression que depuis quelques décennies, l'expression « hommes d'affaires » ayant longtemps dominé le langage. Mais qui sont ces mystérieuses personnes qui font un métier obscur où l'argent domine? Comment fait-on pour joindre ce groupe sélect des gens d'affaires? Comment obtient-on cette appellation contrôlée? Est-ce que le fait de posséder sa propre entreprise permet de se qualifier?

Si on aborde la question différemment et que l'on demande lesquelles des trois personnes sont « en affaires », la majorité répondra alors positivement pour le cousin et la sœur, mais pas pour l'oncle. Si on creuse un peu plus la question, on se rend compte qu'il y a eu, au fil du temps, une définition très restrictive voire même discriminatoire de la notion d'homme et de femme d'affaires, alors que la réalité est qu'un très grand nombre de personnes sont réellement et activement en affaires. Il suffit de regarder le portrait des entreprises canadiennes pour constater la quantité imposante de personnes en affaires qu'on ne qualifie pas *a priori* de gens d'affaires.

Selon Statistique Canada, il y a au pays environ 1,2 million d'entreprises opérantes avec employés. De ce nombre, 85,8% ont moins de 20 employés et 56,5% ont moins de 5 employés. Les PME sont le moteur de l'économie canadienne et leurs propriétaires sont ceux qui créent la majorité des emplois. Il est certainement ironique de constater que la majorité des propriétaires de PME ne correspondent pas à la notion intuitive de « gens d'affaires ». On continue à les voir simplement comme le boucher, le garagiste ou la coiffeuse.



L'autre débat sur les mots porte sur la distinction que certains se plaisent à faire entre la notion de commerce et d'entreprise. Alors que les anglophones ont réuni toutes les formes d'entreprises sous le vocable *business*, il s'est créé en français une hiérarchie où une vraie compagnie a le droit de s'appeler une *entreprise*, alors qu'on attribue souvent au mot *commerce* une notion de bas de gamme.

Il est dommage que ces distinctions linguistiques se soient créées au fil du temps. Les fondateurs de commerces de quartier ne sont-ils pas aussi entrepreneurs que les dirigeants de grandes corporations financières?

Où que vous en soyez dans le projet d'achat de votre première entreprise, ne vous laissez pas impressionner par les mots et le snobisme d'une certaine élite. Dites-vous qu'il n'y a aucune différence entre les gens dits *d'affaires* et les gens dits *en affaires* et que même les plus petits commerces peuvent prétendre au titre *d'entreprise*.

1.1 Un « bon » profil d'acheteur ou un acheteur « sérieux »?

Il n'existe pas à première vue un système de classification des différents profils d'acheteurs qui nous permettrait d'analyser les risques et bénéfices associés à un style particulier. La variété des profils d'acheteurs correspond à une grande diversité des personnes, de leurs compétences et de leurs motivations. Par ailleurs, à travers cette diversité, les experts font rapidement consensus sur les qualités de ceux qui se démarquent comme des « acheteurs sérieux »? Ce sont ceux qui se connaissent bien eux-mêmes, qui savent ce qu'ils veulent, qui savent s'entourer et qui se démarquent par la

rigueur de leur préparation, la discipline et la diligence qu'ils démontrent tout au long du processus d'acquisition. Ils savent être patients ou très rapides selon la situation.

1.1.1 Connaissez vos talents uniques et comment les mettre à contribution

Plusieurs dirigeants d'entreprise investissent du temps dans le développement stratégique de leur entreprise en prenant les rênes du plan de croissance, en s'impliquant activement dans le développement des produits et services et en étant actifs à trouver du financement ou à négocier des ententes commerciales. D'autres s'investissent plutôt dans la gestion des opérations et consacrent plus de temps dans la gestion interne de leur entreprise.

Il est donc important que vous puissiez déterminer votre rôle et votre contribution unique dans la direction de l'entreprise. Pour y arriver, il vous faudra bien circonscrire votre capacité unique à créer de la valeur. Est-ce au niveau de la vente et de la mise en marché? Est-ce au niveau du développement des produits et services? Est-ce au niveau du développement stratégique de l'entreprise? Est-ce au niveau de la gestion des opérations? Certains diront que gérer une entreprise implique tout cela en même temps! Ils ont raison. Il demeure important que vous sachiez quelle sera **vos** valeur ajoutée dans l'entreprise.

Si vous êtes le seul propriétaire à bord, vous comprendrez ce que certains appellent « porter les 31 chapeaux ». Il faudra vous montrer très versatile et expérimenté à gérer les différentes facettes de l'entreprise. Selon toute vraisemblance, vous ne pourrez pas être compétent dans tous les aspects de la gestion de votre nouvelle entreprise et les meilleurs entrepreneurs vous diront humblement qu'ils connaissent leurs faiblesses et qu'ils prennent les moyens pour les compenser, soit par un partenaire ou par un membre de leur équipe de direction.

Sur un plan plus personnel, il pourra s'avérer intéressant d'essayer de répondre à quelques questions qui ont pour but de stimuler votre réflexion avant de faire le « grand saut » dans le monde des affaires.

- Suis-je prêt à y consacrer de longues heures?
- Serais-je appuyé par mon conjoint et les membres de ma famille?
- Est-ce que je connais réellement mes forces et mes limites?
- Suis-je financièrement assez solide si la banque me demande des garanties personnelles additionnelles?
- Suis-je capable de m'entourer de gens qui me complètent?
- Est-ce que j'investis mon énergie sur le court terme ou le long terme?

En répondant à ces questions, vous en arriverez graduellement à préciser votre réponse à une question que nous pourrions qualifier de « trompeusement simple » : **qu'est-ce qui me motive?** Plusieurs pensent que l'argent constitue le motivateur premier. Or, pour bien des entrepreneurs, l'argent n'est pas la source première de motivation. Les entrepreneurs conçoivent l'argent plutôt comme une conséquence désirable de leurs efforts. Ce qui les motive d'abord c'est « d'entreprendre, de bâtir et de développer ». C'est de plus, une chance unique de valoriser leur talent dans un contexte où ils ont un

certain contrôle sur ce qui leur arrive, un contexte dans lequel ils peuvent conserver une plus grande autonomie d'action.

1.1.2 Sachez choisir vos partenaires et prévoir leur retrait

L'expérience nous montre que les fondateurs d'entreprise n'agissent souvent pas seul. Ils ont souvent un *alter ego* ou une personne avec qui ils partagent la responsabilité de diriger l'entreprise. Cette notion de « deux » personnes s'observe dans de nombreuses entreprises. On pense à Steve Jobs et Steve Wosniak, à Hewlett et Packard, etc. Ces personnes vous diraient d'ailleurs qu'ils fonctionnaient comme « deux faces différentes d'un même dix cents ». En d'autres mots, ils se complétaient bien.

Si vous n'êtes pas seul à diriger et que vous envisagez avoir des partenaires, il sera très important de voir comment vous allez vous compléter. Habituellement, celui ou celle qui aura le rôle de président consacrera une bonne partie de son temps dans les activités stratégiques de l'entreprise (orientations stratégiques, les relations bancaires, le développement de produits, les achats stratégiques, la recherche de financement, les négociations commerciales, la gestion des comptes majeurs, la gestion financière). Votre autre partenaire peut vous compléter en s'impliquant davantage dans la gestion de la performance, les systèmes opérationnels, la gestion tactique de l'entreprise, les achats d'équipements, la logistique et, la gestion administrative.

Si vous êtes plusieurs propriétaires actionnaires, vous allez devoir prendre le temps de bien définir vos objectifs et vos rôles pour diminuer les risques de conflits. Vous devez éviter à tout prix d'être plusieurs à vouloir diriger le nouveau vaisseau!

- Avons-nous tous et chacun les mêmes ambitions d'affaires?
- Avons-nous bien défini l'apport unique de chacun dans la direction de l'entreprise?
- Gérer une entreprise demande du temps et de l'implication. Sommes-nous prêts à y consacrer les heures nécessaires?
- Y-a-t-il des relations filiales ou familiales dans l'actionnariat et a-t-on pris soin de séparer « famille » des « affaires »?
- Y aura-t-il un actionnaire de contrôle?

Il s'avère donc important de réfléchir sur les motivations de chacun et de bien circonscrire la façon dont chacun va compléter les autres membres de l'équipe dans cette transaction. Tous les partenaires doivent posséder une vision réaliste de leur implication, des conditions de financement. Ils doivent savoir concrètement dans quoi ils s'embarquent.

Les experts conseillent de « ne jamais avoir un partenaire sans un contrat de divorce », ce contrat s'appelle **une convention entre actionnaires**. Cette convention entre actionnaires se veut d'abord et avant tout un outil de prévention contenant une variété de solutions servant à remédier aux nombreux problèmes susceptibles de se poser aux actionnaires d'une entreprise. Elle prévoit certaines règles du jeu se rapportant à la vente

des actions, à la régie des actionnaires et à la régie de la société dans le but d'éviter la survenance d'une crise susceptible de nuire au bien-être de l'entreprise acquise.

Notons au passage qu'il existe trois sortes de conventions entre actionnaires : a) la convention d'achat-vente qui s'intéresse principalement aux mécanismes d'achat et de vente tant au décès que du vivant des actionnaires, b) la convention entre actionnaires qui contient généralement la totalité des dispositifs d'achat-vente que l'on retrouve dans la première en plus de contenir une série de dispositions qui vont régir le comportement des actionnaires en tant que tel, et c) la convention unanime d'actionnaires qui contient toutes les dispositions contenues dans la seconde en plus de prévoir un certain nombre de clauses se rapportant à la régie de la compagnie/société.

Des exemples de clauses à prévoir

Bien qu'il soit impossible de tout prévoir, une convention entre actionnaires doit offrir un bon éventail de solutions à une variété de situations qui peuvent survenir et modifier considérablement les relations initiales entre partenaires. Voici les exemples les plus importants de situations à prévoir : le retrait volontaire, le retrait forcé, la discorde, le décès et l'acquisition par un tiers.

Le retrait volontaire d'un actionnaire entraîne surtout des ennuis pour les autres actionnaires qui doivent trouver les moyens de payer à l'actionnaire quittant les actions qu'il ne veut plus. Dans une telle situation, il est important de protéger les droits des actionnaires restants et de ne pas se faire imposer un partenaire de remplacement inacceptable. Cependant, il faut également préserver le droit de l'actionnaire quittant de se retirer et d'obtenir compensation pour ses actions. La solution idéale est sans contredit que les actionnaires restants acquièrent les droits de l'actionnaire quittant s'ils en ont les moyens. Sous certaines conditions, il est aussi possible pour l'entreprise elle-même de procéder au rachat des actions de l'actionnaire. À défaut de pouvoir recourir à l'une de ces deux solutions, il est préférable que les actionnaires restants conservent le droit de refuser un partenaire indésirable.

Il arrive quelquefois qu'un actionnaire devienne simplement incapable de remplir ses obligations et soit **forcé de se retirer** (par exemple, suite à sa faillite ou à son emprisonnement). Dans ce cas, il est préférable pour les autres actionnaires de forcer son retrait, plutôt que de s'encombrer d'un partenaire inutile ou susceptible de causer des problèmes sérieux à l'entreprise. Il faut toutefois que ce droit en demeure un d'exception et non un mécanisme utilisable pour mettre fin à un conflit. La convention entre actionnaires doit donc prévoir à quels cas s'ouvre le droit des autres actionnaires de forcer le retrait de l'actionnaire problématique, ainsi que la procédure à suivre en ce cas.

Par ailleurs, il se peut qu'un conflit impossible à résoudre se développe entre certains actionnaires. Dans un tel cas, l'emploi d'une clause de **discorde** (aussi dite «shotgun») permet à un des actionnaires en conflit de forcer son adversaire à lui céder ses actions ou à acquérir ses propres actions afin qu'il puisse lui-même quitter l'entreprise sans avoir à passer par le retrait volontaire, souvent peu avantageux pour l'actionnaire quittant.

Il est possible qu'un des actionnaires **décède**. Afin d'éviter que la succession de l'actionnaire décédé ne soit impliquée dans l'entreprise, il est préférable de prévoir que dans un tel cas, l'actionnaire décédé soit réputé avoir vendu ses actions aux autres actionnaires au moment de son décès. Il est courant, à cet égard, de prévoir à la convention entre actionnaires une obligation de souscrire à une assurance-vie en faveur de l'entreprise afin que cette dernière dispose des fonds nécessaires au rachat des actions de l'actionnaire à son décès.

Enfin, il faut aussi prévoir dans ce genre de document quelles pourraient être les règles du jeu lorsqu'**un tiers souhaite acquérir l'entreprise** afin d'éviter les nombreuses complications qu'un tel scénario peut engendrer.

En l'absence de tels mécanismes d'achat-vente, l'entreprise demeure vulnérable aux imprévus, ce qui augmente d'autant les chances qu'elle échoue à atteindre ses objectifs. Même si, par chance, les actionnaires parviennent à éviter les conflits résultant d'un tel imprévu, la négociation d'une solution acceptable leur coûtera temps et argent, deux denrées fort précieuses dans un contexte d'exploitation d'entreprise. Pour cette raison, mieux vaut régler à l'avance ces questions. Par ailleurs, il faut mentionner l'importance de prévoir l'ordre de priorité dans lequel peuvent s'appliquer ces différents mécanismes d'achat-vente, afin d'éviter les conflits pouvant survenir entre ceux-ci. Le temps que vous prendrez à bien définir vos relations est une assurance de stabilité pour l'avenir de votre entreprise.

1.1.3 Une préparation rigoureuse : source indispensable de crédibilité

La *rigueur* de la préparation se manifeste surtout dans la quantité appréciable d'informations stratégiques rassemblée et analysée sur la situation du vendeur, les tendances du marché, les concurrents et les fournisseurs. Le « bon » acheteur connaît bien les principaux facteurs régulant le secteur de l'industrie dans lequel œuvre le vendeur. Il sait si l'entreprise est « dans le haut de la courbe de l'industrie » ou si ce marché « connaît une forte vague de consolidation » ou encore si ce marché « est en déclin ».

Voici quelques questions qu'un bon acheteur se pose dans *la préparation globale* de son dossier d'acquisition:

- Connaissez-vous les cinq principaux facteurs qui affectent le secteur de l'industrie dans lequel œuvre le vendeur?
- Quelles sont les contraintes sociales, technologiques, économiques, écologiques et politiques qui peuvent inhiber la réussite de l'entreprise convoitée?
- Quelles sont les motivations réelles du vendeur?
- Quelles sont vos motivations profondes d'acheter?
- Avez-vous une stratégie gagnant-gagnant lorsque vous négociez votre proposition finale?
- Connaissez-vous les multiples financiers associés à ce type d'entreprise?

- Avez-vous défini un plan de croissance/redressement/intégration pour cette entreprise?
- Avez-vous bien préparé votre revue diligente?
- Le vendeur veut-il demeurer à bord (après la vente) de l'entreprise avec une participation minoritaire?

La plupart des acheteurs ne peuvent pas répondre seuls à l'ensemble de ces questions. Dans leur démarche d'acquisition d'une entreprise, ils s'assureront de mettre à contribution un comptable, un avocat, un banquier et même un psychologue dont l'opinion est de plus en plus demandée par les partenaires en capital de risque. Toutes ces personnes peuvent vous aider à préparer votre transaction et à réussir votre négociation d'achat. Les contributions demandées à ces experts varient évidemment selon la taille de la transaction et votre propre expérience personnelle. Il existe aussi de nombreux organismes dont la mission est de vous aider à préparer, financer et réaliser votre achat d'entreprise. Nous vous proposons plus loin toute une liste de ces organismes. Il vous incombe de bien choisir vos conseillers et de bien définir leurs mandats respectifs; l'expérience montre qu'un bon conseil est finalement toujours moins cher qu'un fâcheux imprévu.

N'oubliez pas que vous devez avoir la **crédibilité** nécessaire pour convaincre le vendeur du sérieux de votre proposition d'achat. Toute chose étant égale par ailleurs, l'entrepreneur « vendeur » choisira son « acheteur ». Les conseillers que vous choisirez peuvent jouer un rôle déterminant à cet égard, mais vous devrez aussi démontrer vos propres capacités.

Il n'y a pas comme tel de recettes magiques pour avoir l'air crédible devant un entrepreneur d'expérience, mais voici néanmoins quelques suggestions. **Soyez précis** dans vos communications. Les entrepreneurs aiment les conversations dirigées et pertinentes et ils se fatiguent très rapidement lors de conversations qui s'éternisent. S'ils ont choisi le monde des affaires, c'est pour parler affaires. Concentrez-vous d'abord à **investiguer les réalités de l'entreprise et du marché**. Les sources de revenus, les conditions du marché, l'évolution de la rentabilité, les menaces des compétiteurs, le bien être et les compétences du personnel, la croissance de l'entreprise; ce sont tous des sujets d'intérêt pour un entrepreneur.

Démontrez une attitude de **dynamisme** tout en étant **humble** dans votre approche. Les entrepreneurs apprécient les personnes qui ont du tonus et de la vitalité, des comportements d'assurance, de conviction et de persuasion. Par ailleurs, les entrepreneurs n'aiment pas les gens qui prétendent tout connaître et qui exagèrent. Si vous ne connaissez pas un sujet quelconque, il est tout à fait correct de le dire. Les entrepreneurs se feront un plaisir de prendre le temps de vous expliquer ce que vous ne comprenez pas!

Démontrez **un profond respect** pour le passé de l'entreprise et du vendeur. Les entrepreneurs se sont investis longuement dans leur entreprise. Ils y ont mis des efforts considérables et ont surmonté des défis difficiles et parfois au détriment de leurs

obligations personnelles. Lorsque vous rencontrez le vendeur pour la première fois, prenez donc le temps de poser les questions suivantes :

- Comment votre entreprise a-t-elle démarré?
- Quels ont été les moments heureux et ceux plus difficiles dans l'évolution de l'entreprise?
- Quels sont les facteurs qui affectent le plus votre marché?
- Les concurrents réagissent comment à vos produits et services?
- Parlez-moi de la clientèle?
- Quelle a été l'évolution des ventes au cours des cinq dernières années?
- Comment voyez-vous le futur de cette entreprise sur le plan de la croissance?
- Pouvez-vous me décrire les forces principales de cette entreprise? (ce qu'elle sait faire mieux que d'autres dans votre secteur d'activité)

L'acheteur moins expérimenté qui hésite à entreprendre seul une telle démarche peut compter sur l'appui de son réseau personnel, mais il peut aussi décider de faire appel à un mentor.

1.2 Faire appel à un mentor

1.2.1 Pourquoi un mentor?

Être en affaires, c'est devenir le chef, la personne qui prend les décisions et qui assume pleinement la destinée de son entreprise. Pour plusieurs nouveaux entrepreneurs, l'orgueil et la peur d'être jugés sont de bonnes raisons de ne pas chercher quelqu'un avec qui partager leurs idées, leurs craintes ou leurs difficultés. Cependant, ce poids peut devenir lourd à porter, entraîner des décisions non réfléchies, miner le moral du dirigeant et avoir des effets négatifs sur son entreprise. La participation d'une tierce personne neutre peut devenir un support inestimable pour faciliter la croissance de l'entreprise et l'accomplissement de l'entrepreneur.

Certes, les entrepreneurs ont leurs réseaux et leurs collaborateurs. Ils ont accès à l'aide et aux conseils de différents professionnels. La contribution du mentor d'être à l'écoute et d'avoir un regard, des qualités si utiles aider l'entrepreneur à recadrer les problèmes souvent complexes et inter-reliés. Comme le souligne Nicole Allio, organisatrice de séminaires, conférencière et mentor, le cimetière des entreprises cesserait de prendre de l'expansion si tous les nouveaux entrepreneurs faisaient preuve d'humilité, d'intelligence et de confiance en eux et aux autres. Ajoutons à ces qualités les services d'un mentor, et nous avons la combinaison gagnante pour franchir avec succès le cap des cinq premières années.

Plusieurs spécialistes des affaires soutiennent qu'une entreprise ne dépasse pas l'envergure de son chef. En ce sens, le mentorat d'affaires s'avère un moyen judicieux de développer et d'améliorer sa confiance en soi et son leadership, ainsi que d'élargir sa vision et ses compétences. «Même si tous les contacts d'affaires permettent de remporter ce juteux contrat ou d'obtenir ce fournisseur stratégique, espéré depuis longtemps, ils ne

peuvent rien contre l'angoisse. Il faut donc nouer des rapports d'une nature différente, avec des gens qui sont déjà passés par là.» (Claude Béland)

Le mentorat est reconnu actuellement comme l'une des mesures les plus efficaces pour assurer le suivi et l'encadrement des entrepreneurs et dirigeants de toutes les sphères de l'économie. Par le biais du mentorat d'affaires, l'entrepreneur ou le dirigeant est assuré de se doter plus rapidement des compétences de bons gestionnaires, et du même coup d'assurer la survie, voire la croissance de son entreprise.

Le mentorat vient aussi briser l'isolement que connaît tout nouvel entrepreneur ou dirigeant, il enraie le découragement et la prise de décisions hâtives et sous-évaluées tout en lui permettant de développer son plein potentiel et sa détermination à réussir. Le mentorat est une forme de développement dans laquelle une personne investit du temps, de l'énergie et du savoir-faire personnel pour accompagner une autre personne dans sa croissance et dans le développement de ses compétences.

L'histoire et la légende rapportent les exploits des princes et des rois. Mais en démocratie, chacun de nous a aussi un «droit de naissance» de devenir tout ce qu'il peut être. Les mentors sont ces personnes spéciales dans nos vies qui, par leurs réussites et leur assistance, nous aident à avancer vers la réalisation de notre potentiel. Nous possédons tous le souvenir de personnes qui ont eu une influence dans notre cheminement professionnel ou personnel, qui nous ont appris quelque chose d'important. De façon informelle, ces individus ont été nos mentors.

1.2.2 Des mentors accessibles : le programme de la Fondation de l'entrepreneurship

La définition du mentorat d'affaires est fort simple : c'est une relation d'accompagnement libre et bénévole fondée sur la confiance et le respect mutuel. Dans cette relation privilégiée, une personne riche d'expériences (le mentor) souhaite partager bénévolement son expertise en entrepreneuriat, ses connaissances et son vécu avec une personne moins expérimentée (le mentoré) qui est disposée à tirer profit de cet échange. C'est une relation d'apprentissage à moyen et long terme.

Il est important à cette étape de différencier le rôle du mentor de celui des autres personnes susceptibles de côtoyer l'entrepreneur. En bref, comparativement aux autres modes d'apprentissage, tel que le coaching par exemple, le mentorat est une action bénévole qui agit de façon globale sur le savoir-être de la personne accompagnée. En aucun temps le mentorat ne doit être une obligation, une relation de pouvoir, un cours privé, un processus rigide ou une thérapie.

- Le conseiller oriente, donne un avis, un conseil;
- Le coach développe une compétence spécifique, il vise l'accroissement de la performance;
- Le consultant recommande;
- Le mentor suscite la réflexion, accompagne et motive, il doit toujours viser l'autonomie de son mentoré.

La Fondation de l'entrepreneurship a développé un programme qui encadre le processus de recrutement tant des mentors que des mentorés et toutes les règles d'éthique d'une relation de mentorat d'affaires. Créé en 2000, le programme de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship a pour mission de favoriser le développement des compétences des nouveaux entrepreneurs, et par le fait même la survie de leur entreprise, en les mettant en contact avec des hommes et des femmes d'affaires aguerris et en leur permettant de profiter de l'expérience et du vécu de ces derniers.

Les nouveaux entrepreneurs et dirigeants de tous âges font partie de la clientèle-cible visée par notre projet, principalement les entreprises de moins de cinq années d'existence de tous les secteurs de l'économie. Le programme de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship présente des résultats probants quant à la survie de ces nouvelles entreprises.

En gros, le profil du mentoré se définit comme suit :

- une personne qui désire cheminer, apprendre et développer son potentiel;
- un individu qui accepte de faire un bilan personnel et professionnel, de se fixer des objectifs précis de développement;
- quelqu'un qui est prêt à modifier ses attitudes, à essayer de nouveaux comportements;
- un entrepreneur qui cherche des avenues, des pistes pour faire mieux ou autrement;
- une personne qui veut valider ses choix et ses décisions;
- un leader qui veut explorer des manières différentes de penser et d'entreprendre.

Les résultats ne se sont pas fait attendre et la satisfaction des premières cohortes dépassent largement les 80%. Le service est offert à la grandeur du Québec aux entrepreneurs de tous âges œuvrant dans les divers secteurs de l'activité économique : entreprises manufacturières, libérales, coopératives, d'économie sociale, agriculture et autres.

1.2.3 Qui sont les mentors d'affaires?

Réputés pour leur longue expérience en affaires et leur désir d'en faire bénéficier le plus grand nombre de gens possible, les mentors proviennent de tous les secteurs d'activité économique. Hommes ou femmes d'affaires à la retraite ou en fin de carrière, cadres de grandes entreprises, gestionnaires d'entreprises publiques ou professionnelles, les mentors sont actifs et disponibles.

Le mentor est reconnu pour :

- sa disponibilité et son accessibilité;
- son expertise, son expérience, ses acquis;
- sa capacité à transférer ses connaissances;
- ses valeurs personnelles;
- ses réussites passées;

- son désir et son ouverture à s'exposer au vécu de l'entrepreneur (succès, échecs, difficultés).

Dans son rôle, le mentor :

- écoute et questionne;
- aide à recadrer les problèmes vécus;
- encourage et motive;
- collabore à identifier les solutions possibles;
- partage son sens critique;
- donne une rétroaction sur la performance et les attitudes;
- respecte la confidentialité des échanges.

Dans sa relation avec le nouvel entrepreneur, le mentor contribue à :

- développer une plus grande confiance en soi;
- préciser les buts et les objectifs;
- améliorer la recherche de solutions;
- développer les aptitudes à saisir les occasions;
- faciliter la communication de la vision et des valeurs;
- accroître le leadership.

Regroupés au sein du Réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship, plus d'un millier de mentors travaillent depuis déjà sept ans de façon tout à fait bénévole auprès des entrepreneurs québécois. Depuis le début du programme, près de 3 000 membres de la communauté d'affaires du Québec ont profité de ce service et en ont retiré des bénéfices importants tant par les nouvelles compétences de gestion qu'ils ont acquises que pour la croissance de leur entreprise.

«Mon mentor ne m'a pas appris comment faire mon produit. Il m'a appris à me concentrer sur mes forces : la créativité et le marketing. J'ai fini par gagner des prix, ce qui m'a ouvert les portes du financement. Aujourd'hui, je vends mes produits partout au Canada et j'ai même eu la visite de distributeurs de l'étranger. Sans mon mentor, je serais encore dans mon laboratoire à mélanger mes recettes.» (Une mentorée)

1.2.4 Pour un jumelage réussi

Facteur essentiel à la réussite du mentorat, le jumelage mentor/mentoré doit être préparé avec le souci du respect des valeurs du mentoré et la non-ingérence du mentor dans les décisions qui seront prises. Au sein du programme de mentorat d'affaires, une cellule de mentorat a le mandat d'établir le bon profil du mentor recherché et de présenter les deux parties l'une à l'autre.

Vient ensuite la période où le lien de confiance s'établit. Le mentoré doit alors faire preuve d'ouverture et discuter franchement avec son mentor de ses projets, ses inquiétudes et ses questionnements. Le nouvel entrepreneur doit aussi se donner une certaine discipline et préparer les rencontres avec son mentor. Un journal de bord, où seront consignés l'ordre du jour de la rencontre, le compte-rendu des discussions et les

choses à faire à court terme, s'avère un excellent outil pour profiter au maximum du mentorat d'affaires et pour évaluer le chemin parcouru au fil des mois. «Ça prend de la chimie entre le mentor et le mentoré. Pour moi, c'est l'ingrédient principal. Le mentor doit rapidement s'entendre avec le mentoré sur les priorités de ce dernier même si, plus tard, les imprévus de la vie bouleverseront cet ordre.» (un mentor)

La responsabilité de l'évolution du jumelage revient quant à elle en grande partie au mentor. Après la période de mise en confiance vient celle où l'on amorce les véritables discussions. Le mentor joue alors un rôle de premier plan en encourageant le mentoré mais aussi en le confrontant à certaines de ses idées ou décisions, l'amenant à revoir certaines façons de penser ou d'agir. Toute cette phase se déroule dans un climat sain, sans jugement de la part du mentor, dans le seul but de permettre au mentoré de s'approprier les compétences nécessaires d'un bon dirigeant d'entreprise. « Les jeunes entrepreneurs sont des gens enthousiastes. Les idées bouillonnent dans leur tête. Ils ont le vent dans les voiles. Le mentor leur sert de gouvernail. Parfois, il leur dit de faire attention aux récifs. Et ça passe souvent par des mots d'encouragement» (un mentor)

Contrairement aux autres mesures d'accompagnement ou de conseils aux entrepreneurs, le mentorat d'affaires est un processus à moyen terme. Il faut donc compter sur une période de douze à dix-huit mois pour profiter de ses bénéfices. D'un autre côté, une relation de mentorat qui dépasse le cap des deux ans peut entraîner une dépendance du mentoré envers son mentor. Le mentor a donc la responsabilité de faire évoluer la relation pour lui permettre d'y mettre fin ou de lui donner une nouvelle tangente. «Ça ne doit pas être une béquille pour le mentoré. C'est avant tout une rencontre entre deux êtres humains qui veulent partager leurs expériences.» (un mentoré)

Autres règles primordiales du mentorat d'affaires : la confidentialité et l'éthique. Le mentor d'affaires doit absolument tenir secrets les propos échangés avec son mentoré lors de leurs rencontres et ne peut rien divulguer sans le consentement de son mentoré, incluant l'existence du jumelage. Le mentor est de plus régi par un code de déontologie qui prévoit que celui-ci ne pourra, en aucun cas, vendre ses services au mentoré ou devenir actionnaire de son entreprise. Tout conflit d'intérêts potentiel devrait d'ailleurs mettre fin immédiatement au jumelage.

1.2.5 Le mentorat d'affaires : un atout pour la réussite d'une entreprise

La présence d'un mentor a-t-elle un effet direct sur les ventes et le succès d'une entreprise? Absolument! Par le biais de ce programme, la Fondation de l'entrepreneurship assure la pérennité tant des nouvelles entreprises que de celles de 2^e ou 3^e génération. Plus de 70% des nouvelles entreprises mentorées ont franchi le cap des cinq ans, comparativement à 34 % selon la moyenne générale au Québec. La même tendance semble s'appliquer aux entreprises dites de la relève.

Mais l'enthousiasme des entrepreneurs dépasse de loin les chiffres. Voici quelques témoignages recueillis auprès des mentorés du réseau :

- «Le travail du mentor n'est pas tangible, par contre un mentor permet d'aller au fond de soi-même, d'affronter ses craintes, et de suivre son instinct. Mon mentor m'a forcé à me questionner, à faire ressortir une autre personne plus déterminée.»
- «Le mentor a un effet direct sur la personnalité du mentoré, sur sa capacité à livrer la marchandise.»
- «La perception de soi constitue la première limite d'un individu. Dans ce contexte, le mentor te dit qu'il sait que tu peux atteindre des objectifs même si toi, tu en doutes. Sa présence a un énorme impact. Ça prend des gens de l'extérieur pour se comparer, se mesurer.»
- «Un mentor a un impact non pas à cause de ses réalisations personnelles, mais par les questions qu'il vous pose. Il change votre vie, non pas par son modèle d'affaires, mais par son modèle de vie.»

Au moment où le Québec s'apprête à vivre une vague importante de succession de propriétaires et de dirigeants d'entreprise, on doit constater que les entrepreneurs québécois ne sont pas réputés pour être des utilisateurs aguerris de l'expertise externe et qu'ils hésitent à consulter. L'expérience des PME québécoises s'inscrit tout à fait dans le portrait nord-américain actuel des transmissions d'entreprises : une planification défailante, une communication inadéquate et un temps de mise en œuvre insuffisant.

L'introduction du mentorat pour aider à relever les défis posés par la transmission de nos entreprises à la génération suivante s'avère l'une des options les plus prometteuses pour bonifier les conditions d'exercice en cours, installer un cadre sécurisant et même engendrer un effet d'entraînement dans la consolidation d'un patrimoine vivant et diversifié d'entreprises à propriété québécoise. Se démarquant du rôle de consultant ou de coach, le mentor se veut un accompagnateur dans une situation de transfert d'entreprise. Il peut, selon les situations, intervenir auprès du cédant comme du repreneur, mais ne travaille qu'avec une des deux parties pour éviter toute mésentente ou tout conflit d'intérêts.

Dans le cas où le mentor accompagne le vendeur, les rencontres porteront en premier lieu sur les projets d'avenir de celui-ci. Aussi important que la vente elle-même dans la vie du cédant, la période de lâcher-prise est souvent peu ou pas abordée dans les cas de transmission d'entreprise. Veut-il garder un poste dans l'entreprise? Quels seront les nouveaux défis à relever? À l'opposé, si le vendeur souhaite se retirer complètement, comment transférer alors à son successeur les connaissances et le savoir-faire qui ont fait la réputation de l'entreprise jusqu'à présent?

Si c'est l'acheteur qui a recours à ses services, le mentor travaillera avec celui-ci sur son intégration dans ses nouvelles fonctions et sur l'art de prendre sa place sans créer d'insécurité. Il l'aidera à préciser les projets d'avenir qu'il souhaite réaliser comme entrepreneur. Dans ce cas, le mentor peut entrer en jeu même avant la prise de possession de l'entreprise, en accompagnant le dauphin pressenti vers la direction.

Le volet humain

Même s'il a pour mandat la survie et la croissance des entreprises, le mentorat d'affaires aborde aussi le délicat sujet du volet humain dans le processus de transmission. Ayant souvent eux-mêmes vécu cette situation, les mentors peuvent comprendre les dilemmes et les craintes auxquels sont confrontées les deux parties. Dans cette perspective, le mentorat se présente comme un moyen complémentaire et intégrateur à la gamme existante d'outils d'encadrement et de préparation de la relève en agissant comme catalyseur de changement, et cela en facilitant le recul, la communication, la réflexion et le recours à l'expertise en place, permettant ainsi d'accroître le nombre de transmissions réussies d'entreprises familiales ou non familiales.

Il semble évident que l'accompagnement d'un mentor peut influencer positivement le transfert des entreprises où les statistiques sont aussi peu reluisantes. En effet, trois entreprises sur dix survivent à la deuxième génération, et une sur dix verra sa troisième génération de propriétaires. Comme le souligne un mentor de la Fondation de l'entrepreneuriat : «En affaires comme dans la vie privée, un peu d'humilité et la reconnaissance de nos faiblesses restent encore la plus grande preuve d'intelligence. Surtout quand des gens généreux de leur expertise et de leur temps ne demandent qu'à nous aider à réussir. Quelles nouvelles portes s'ouvriraient à vous grâce à l'accompagnement d'un mentor chevronné qui a su réaliser ses rêves?»

Au service de l'entrepreneur, de l'humain, le mentorat d'affaires devient donc un complément indispensable aux différents programmes de relève pour assurer une pérennité des entreprises au Québec, et ce bien au-delà des générations.

1.3 Développer son réseau d'affaires

Reconnu comme un outil puissant et indispensable de performance, de croissance et d'innovation, votre réseau d'affaires est en mesure de livrer tout son potentiel lorsque vous le développez stratégiquement en vue de combler vos besoins et d'atteindre les objectifs spécifiques à chacune des étapes de votre vie professionnelle.

Précisons que nous parlons d'un réseau informel de contacts que Lise Cardinal, auteure et conférencière reconnue à l'international, définit comme « un groupe de personnes en interrelation pour s'aider mutuellement à aller de l'avant, plus facilement et plus rapidement, et dont la monnaie d'échange est l'information. »

Acheter une entreprise est un objectif explicite. Pourtant, il y manque une information décisive : quand? Le temps dont vous disposez pour créer et nourrir les relations appropriées actuellement joue un rôle déterminant quant aux personnes à qui vous pourrez faire appel et la façon dont vous devrez réseauter. Rarement spontanées, les relations personnelles et d'affaires se bâtissent sur la confiance mutuelle et croissent dans un contexte d'échanges communs.

Vous possédez déjà un réseau relationnel solide et diversifié, la force est avec vous. Toutefois, ne prenez rien pour acquis car vos relations ne possèdent pas nécessairement tout ce dont vous aurez besoin. Par contre, si votre réseau se résume à quelques contacts, à peu près du même âge et aux expériences professionnelles similaires aux vôtres, pas de panique, mais préparez-vous à prendre les bouchées doubles et à vous consacrer stratégiquement à la construction du réseau qui vous sera utile maintenant.

Votre réseau de contacts est un levier trop stratégique pour laisser au hasard, ou à d'autres, le choix des membres qui devraient le composer et pourquoi. Le terme anglais *networking* l'exprime clairement : un réseau, ça se travaille. Je vous propose des techniques et des pratiques largement éprouvées que vous pourrez personnaliser.

1.3.1 De quoi avez-vous besoin?

Pour savoir vers qui vous tourner, encore faut-il que vous déterminiez ce que vous attendez d'eux, ce dont vous avez besoin. Que vous envisagiez acheter l'entreprise qui vous emploie ou faire le saut dans un secteur en croissance qui vous est peu familier, quels que soient votre âge, votre expérience ou votre situation financière, vous ferez face à trois types de besoins.

Des besoins informationnels

Pour traverser toutes les étapes de l'acquisition et gagner la confiance des gens qui vous entourent, voyez à être bien informé sur la personne clé, c'est-à-dire vous. Faites une introspection personnelle – qui êtes-vous ? Avant d'acheter votre entreprise et, ensuite, pour la gérer efficacement, vous devrez savoir ce qu'elle possède et ce qu'elle doit. À titre de futur propriétaire, vous devez connaître, au moins sommairement, de quel actif – vos connaissances, vos expériences et vos forces – et quel passif - vos lacunes et vos faiblesses – vous disposez.

Investissez quelques instants dans l'exercice **Bilan personnel** de la section « Outil » à la fin de ce chapitre. Vous réaliserez si vous êtes nul en comptabilité ou habile négociateur. L'urgence de vous trouver des conseillers et les qualités recherchées différeront selon les résultats que vous aurez obtenus. Vous amorcez une démarche complexe nécessitant l'accès, plus ou moins rapidement, à une somme considérable d'informations précises, fiables et souvent factuelles.

Où se trouvent les opportunités de qualité ? Quelle est la santé financière, la culture ou la réputation de la compagnie qui m'intéresse ? Mon plan d'affaires est-il réaliste tout en étant attrayant ? Puis-je me faire confiance comme négociateur ou devrais-je déléguer entièrement ? Comment se comparent les pratiques de la compagnie à celles du secteur ? Qui sont les clients clés et où puis-je les côtoyer ?

Des besoins relationnels

Les technologies de l'information et des télécommunications représentent incontestablement une mine colossale d'informations en temps réel à exploiter. Par ailleurs, rien n'égale la puissance des discussions face à face et du bouche à oreille pour apprendre de sources bien informées ce qui n'est écrit nulle part. Par exemple, pour connaître quel est le cabinet régional d'avocats reconnu pour son expertise en acquisition de PME. Sans compter l'opportunité d'être présenté à des entrepreneurs ayant vécu une expérience similaire et prêts à vous donner de précieux conseils sur les modes de financement disponibles. Ou enfin, d'être recommandé à un ingénieur industriel compétent pour valider la qualité de l'équipement de l'usine.

Des besoins de soutien

Entre le rêve et sa réalisation, attendez-vous à vivre une intensité émotionnelle à cycle variable selon, entre autres, votre niveau de tolérance aux risques et aux revers, votre croyance en vos capacités et en votre projet. Le *selfmade man* américain n'est qu'un mythe. N'ayez pas peur de rechercher le soutien et l'encouragement de gens qui croient en vous et en qui vous avez confiance. Ils vous permettront de résister à l'emballement exagéré devant une opportunité que vous trouvez incroyable, ils vous permettront de résister à la panique lorsque la vérification diligente débusquera un squelette dans le placard et ils vous féliciteront après une décision difficile. Rechercher de l'aide, ce n'est pas faire preuve de faiblesse, c'est au contraire vos besoins sains et normaux.

Déterminez vos besoins

Pour être comblés plus facilement et être compris des gens à qui vous les exprimez, vos besoins gagnent à être **concrets, mesurables** et, autant que possible, à avoir une **durée** précise. Voici deux exemples de besoins que vous pourriez avoir.

1. Vous ne connaissez aucun entrepreneur et aucun organisme gouvernemental de services aux entreprises dans la région. « J'aimerais rencontrer d'ici deux mois quelques entrepreneurs œuvrant dans ma région, au fait des ressources gouvernementales existantes et prêts à me conseiller jusqu'à l'achat de mon entreprise. »
2. Vous avez une entreprise dans la mire et vous doutez de l'état du climat de travail. « J'ai besoin discrètement, d'ici deux semaines, d'information précise et de première main sur sa culture, ses leaders d'opinions, la position syndicale et sa réputation auprès des fournisseurs.»

Maintenant, entrez dans la peau d'une personne à qui vous formuleriez vos besoins. Pensez-vous que cette personne comprend bien ce que vous recherchez et comment elle pourrait vous aider? Des questions surgissent spontanément parce que les énoncés manquent de précision ou de clarté? Dépendamment de l'importance et de l'urgence du besoin, testez vos formulations auprès de vos proches et précisez-les ou complétez-les

afin d'obtenir exactement et rapidement ce que vous désirez. Vos contacts auront l'impression d'avoir été utiles et n'auront pas perdu leur temps.

Je vous suggère l'exercice **Identifiez le type de contacts utiles** de la section « Outils et références » à la fin de ce chapitre. Il vous servira à choisir parmi vos contacts existants ou à nouer, rapidement et avec un niveau de succès plus élevé, ceux nécessaires pour satisfaire vos besoins.

Exprimez vos besoins

Plusieurs trouvent difficile d'exprimer verbalement leurs besoins à leur entourage et, encore plus, à de parfaits inconnus. Ils ont l'impression de quêter de l'aide, se sentent redevables et craignent le refus. Pourtant, la majorité des gens aiment rendre service quand on leur demande tout simplement des renseignements ou des services à leur mesure.

D'un naturel autosuffisant ou simplement timide? Commencez par vous adresser à votre entourage ou à ceux qui vous doivent une fière chandelle et formulez des demandes simples et aux impacts mineurs. Rassurez-vous, avec la pratique vous deviendrez plus à l'aise.

Employez des questions ouvertes et indirectes pour diminuer vos réticences : « Connaissez-vous quelqu'un qui...? Je suis à la recherche de...? À qui faites-vous appel quand...? » Si votre interlocuteur ne peut ou ne veut y répondre, il ne ressent pas l'odieux d'un refus et vous lui offrez la possibilité de vous suggérer une alternative.

Vous maîtrisez l'art de demander? Ayez recours à des inconnus, nouvellement membres de votre association ou de votre voisinage, ou allez-y de questions plus directes. Une opportunité à saisir pour tisser de nouveaux liens.

1.3.2 Quel est l'état de votre réseau de contacts?

Que vous le réalisiez ou non, vous évoluez depuis toujours au sein d'un réseau de gens avec qui vous avez établi une relation privilégiée basée, entre autres, sur la confiance, la présence d'affinités ou les expériences communes. Parents et amis, partenaires et clients, membres de regroupements d'affaires ou sociaux, fournisseurs personnels ou d'affaires, tout ce beau monde le compose.

Votre réseau de contacts est petit et diversifié? Vaste et concentré dans un seul secteur d'activité? C'est maintenant qu'il importe de statuer sur quel capital relationnel vous pouvez compter à court ou moyen terme. Comment? À l'instar de l'entreprise, en faisant votre inventaire. Quels sont ses membres? Depuis quand les connaissez-vous? Quels liens vous unissent? Qu'ont-ils de particulier?

Pour ceux qui possèdent un vaste réseau et si le temps presse, concentrez-vous sur les personnes avec lesquelles vous avez tissé des liens plus serrés ou que vous côtoyez souvent. En étudiant les résultats de votre inventaire, vous arriverez à déterminer sa taille, la proximité des liens, sa solidité, sa disponibilité ou sa capacité à répondre à vos appels et la diversité de votre réseau.

L'exercice **Inventoriez votre capital relationnel** de la section « Outils et références » à la fin de ce chapitre vous renseignera sur l'état des trois types de contacts suivants :

1. Personnel : mère, cousins, amis, anciens compagnons d'étude, coiffeuse, etc.
2. Professionnel : collègues, supérieurs, fournisseurs, clients, concurrents, etc.
3. Social : membres de chambres de commerce, d'associations de diplômés, du Rotary, de groupes d'affinités, d'organismes caritatifs, etc.

Avez-vous le bon réseau de contacts?

Équipé d'une bonne connaissance de vous-même, de besoins bien déterminés que vous êtes capable d'exprimer clairement et de l'état à jour de votre réseau de contacts, vous êtes en mesure de déceler plus précisément vos lacunes relationnelles, d'identifier quels contacts seraient aptes à satisfaire vos besoins actuels en respectant votre échéancier.

Il est assurément plus pratique et plus facile de lancer un appel à vos bons alliés pour générer des résultats rapides et augmenter les probabilités d'obtenir l'information attendue ou être branché aux membres de leurs réseaux.

Quand il s'agit d'évaluer les risques associés à un prêt pour l'achat d'une entreprise ou à l'augmentation d'une marge de crédit, l'opinion ou la caution de relations d'affaires ou de parents peut influencer positivement la décision des institutions financières. Aux États-Unis, 75 % des entreprises, jeunes ou en démarrage, font appel au marché de capital formel et sympathique (*love money*) par le biais de leurs ressources personnelles.

Vous avez compris l'importance de choisir les bons contacts. Alors, posez-vous les questions suivantes et assurez-vous que les réponses vous satisfassent avant de frapper à leur porte :

- Depuis quand et jusqu'à quel point nous connaissons-nous ?
- Quels sont ses valeurs et ses intérêts ? Quel est son sens de l'éthique ? Sont-ils compatibles avec les miens ?
- Ce contact a-t-il une bonne réputation dans l'entreprise, dans la communauté ou dans son secteur ? Transige-t-on volontiers avec lui ?
- Ce contact est-il familier avec l'acquisition d'une PME ou l'industrie qui m'intéresse ou la négociation ou les modes de financement ou la gestion des ressources humaines ou la production ou la distribution? *Cette question est au cœur de votre choix car elle est directement liée à vos besoins.*
- A-t-il intérêt à m'aider et à me connecter à son réseau? Quelles sont ses disponibilités et quel enthousiasme démontre-t-il?

Optimisez la magie des grands nombres et de la diversité

Vous avez probablement réalisé que vos contacts actuels ne détiennent pas toute l'information et la disponibilité espérées. Pourquoi ne pas leur demander de vous recommander à leurs contacts? Après vous être posé les questions plus haut, approchez ces personnes en leur indiquant qui vous réfère et assurez-vous de remercier le référant, peu importe l'issue de la démarche.

Profitez d'un **effet multiplicateur** réel. On dit que les gens connaissent au moins 200 personnes. Imaginez que quelques relations transmettent vos demandes à des personnes de leur entourage, les chances que quelques-unes y répondent favorablement sont élevées. Tout un potentiel de connaissances, de savoir-faire, de conseils et d'encouragements est à votre portée... encore faut-il que vous fassiez l'effort de demander.

La **diversité** sectorielle, ethnique et d'âge importe généralement plus que la taille de votre réseau. L'accès à des personnes d'expériences et de formations diverses vous permet d'envisager une situation sous des éclairages nouveaux et variés, accroît votre capacité à traiter et à assimiler l'information, vous ouvre les portes de groupes informels autrement impénétrables et vous évite de surexploiter certains contacts.

Vérifiez régulièrement où vous en êtes, l'adéquation des membres de votre réseau avec vos besoins et sa diversité pour identifier les nouvelles lacunes et réaligner vos actions en revenant à vos exercices. Les résultats vous satisfont, félicitez-vous de vos choix. Concentré sur votre projet, vous êtes particulièrement en mode demandeur-receveur. Souvenez-vous qu'un réseau puise sa force dans les échanges et, autant que possible, cherchez des occasions de retourner l'ascenseur.

Réseautez-vous efficacement?

Réseauter, c'est plus que courir les 5 à 7 et semer à tout vent des cartes professionnelles. C'est constituer et maintenir intentionnellement et stratégiquement des liens avec des gens, des entreprises ou des organismes dans le but de partager de l'information, de favoriser l'accroissement du savoir et du savoir-faire, de rechercher la complémentarité ou d'évoluer hors de sa zone de confort.

Au moment de développer votre stratégie de réseautage peu importe votre expérience de réseuteur, la qualité de votre réseau et les ressources dont vous disposez, voici des objectifs incontournables : être vu assidûment aux endroits fréquentés par vos contacts potentiels et actuels, créer ou consolider une impression favorable auprès des gens que vous rencontrez et participer aux activités susceptibles de vous mettre en valeur et de vous faire reconnaître.

Sortez de vos retranchements et circulez, car les gens ne peuvent deviner si vous êtes encore en affaires et quels sont vos besoins. Souvenez-vous que vos contacts désirent

savoir ce que vous faites et où vous en êtes afin de vous présenter à des gens que vous n'auriez jamais pu ou osé approcher.

Choisissez votre réseau

En adhérant à un groupe organisé, à moindre coût et plus rapidement, vous arriverez à être vu et connu par un maximum de gens à la fois, à saluer et à prendre des nouvelles de vos liens actuels et à multiplier les nouveaux contacts avec des gens d'expériences similaires ou diversifiées.

Parmi les groupes organisés, choisissez ceux qui visent, principalement ou accessoirement, à promouvoir des intérêts d'affaires, à rassembler les membres de l'industrie ou de la communauté que vous visez. Pensez aux chambres de commerce, aux groupes d'entreprises, aux centres financiers, aux associations sectorielles, professionnelles, ethniques ou internationales, aux clubs de services. Adressez-vous aux universités : elles détiennent une profusion d'informations et de personnes-ressources hautement spécialisées en PME.

Avant de signer votre chèque d'adhésion ou de renouvellement, posez-vous les questions suivantes pour que vos investissements en temps et en argent produisent les résultats attendus :

1. Comment ce groupe peut-il contribuer à combler mes besoins? Que serai-je en mesure d'en retirer?
2. En quoi les activités peuvent-elles m'informer? Me permettre de me faire valoir dans un comité ou entendre dans ses activités?
3. Qui le fréquente? À tout le moins, les personnes que vous désirez côtoyer.
4. Quelle est la réputation de ce regroupement? Bien organisé et offrant plusieurs occasions d'échange ou *old boys club* bien fermé?
5. De combien de temps je dispose pour réseauter? Si vous ne faites que passer de temps en temps, vous ne récolterez rien.
6. Quel est mon budget de réseautage? Aux frais d'adhésion, additionnez ceux des activités appropriées.

Vos contacts sont membres de certains groupes, demandez leur avis sur la pertinence de votre choix ou faites-vous inviter à des activités.

Vous êtes familier avec le réseautage professionnel virtuel (*business networking*) ou le réseautage social (*social networking*)? Envisagez ce moyen d'accès à un public, large et diversifié, selon votre niveau de confiance et la discrétion requise.

1.3.3 Impressionnez favorablement

Soyez conscient et tenez compte du fait que vous vivez dans un environnement qui juge beaucoup sur le paraître, sur le langage corporel. Dès que vous franchissez le seuil de la pièce où se tient un 5 à 7 ou une réunion, les gens se font une impression sur vous.

Alors, concentrez vos efforts sur votre apparence pour établir une image cohérente avec votre personnalité et pour améliorer ou confirmer la perception que les autres ont déjà de vous:

- Ayez une allure professionnelle et élégante. Portez la tenue vestimentaire représentative de votre poste ou profession, appropriée à votre secteur et à la situation.
- Souriez et allez au devant des autres en marchant d'un pas dynamique. Vous dégagerez une attitude accueillante, sympathique et déterminée.
- Regardez votre interlocuteur dans les yeux.
- Donnez une poignée de main ferme et chaleureuse.
- Présentez-vous en une quinzaine de secondes – dites d'un ton soutenu votre nom, votre titre et la raison sociale de votre entreprise.
- Concentrez-vous ensuite sur votre interlocuteur – excellente façon de mémoriser son nom et de montrer que vous vous intéressez à lui.
- Posez des questions ouvertes et écoutez attentivement les réponses.

Cette personne vous intéresse ou vous vous êtes engagé à lui fournir de l'information sur une connaissance commune, alors il est temps d'échanger vos **cartes professionnelles**. Assurez-vous d'en avoir à porter de la main quand vous vous rendez à une rencontre d'affaires, une activité de réseautage ou de formation.

1.3.4 Restez en contact

Nombreux sont les moyens et les trucs utilisés par les réseauteurs, débutants comme chevronnés, possédant beaucoup ou peu de ressources, pour conserver le contact et une place de choix dans l'esprit de ceux auxquels ils tiennent.

Soyez attentif à l'égard des membres de votre réseau et faites les suivis indispensables

- Dites généreusement MERCI! un sourire accroché aux lèvres en regardant le «bénéficiaire» dans les yeux. Envoyez des notes de remerciements à ceux qui vous aident ou vous soutiennent.
- Engagez-vous. Vous promettez de fournir un renseignement ou de communiquer avec une personne qu'on vous recommande? Respectez votre engagement dans les délais entendus. Sinon, avisez et proposez une alternative.
- Recommandez vos contacts et branchez stratégiquement vos relations entre elles pour échanger de l'information et pour contribuer à l'expansion mutuelle de vos réseaux.
- Invitez vos contacts à des repas ou simplement à prendre un verre. Les rencontres individuelles favorisent une meilleure connaissance mutuelle.
- Tenez-les au courant du déroulement de votre projet : informez-les au moins, lors de vos rencontres, par téléphone ou messagerie électronique, des résultats de leur contribution.

Allez-y selon vos moyens, cherchez à faire plaisir au récipiendaire et variez vos tactiques pour mieux impressionner. Prenez l'initiative de la communication et faites les suivis appropriés pour signifier que vous désirez maintenir le contact. Souvent, happés par leurs

affaires les gens, même intéressés, ne trouveront pas le temps de vous relancer à la suite d'une rencontre.

Conclusion

Décider d'acquérir une entreprise vous place au cœur d'une démarche complexe et exigeante. Les probabilités d'en arriver à conclure une transaction qui réponde à vos aspirations tout en y prenant plaisir et satisfaction sont directement proportionnelles à votre volonté et à votre capacité à demander de l'aide, à mobiliser les membres de votre réseau en mesure de combler vos besoins informationnels, relationnels et de soutien.

Vote réseau n'est jamais acquis. Efforcez-vous d'être le contact qu'on voudrait avoir dans son réseau, d'améliorer vos techniques de réseautage, d'appliquer l'étiquette en affaires car ce qui importe n'est plus qui « vous connaissez », mais qui « vous connaît » comme une personne d'ouverture, de confiance, de respect et de gratitude envers autrui.

1.4 Se positionner soi-même comme acheteur

À l'image d'une résidence qui doit s'appuyer sur une fondation solide, le processus d'acquisition d'une entreprise doit reposer sur une stratégie réfléchiée et bien documentée. Cette règle est valable autant pour quelqu'un à la recherche d'une entreprise à acquérir que pour un cadre supérieur aspirant à acquérir son employeur.

Afin d'étayer une telle stratégie d'acquisition, voici les 20 questions de base qui doivent être abordées par l'entrepreneur. Nous regroupons ici ces questions selon différents thèmes. Les réponses à ces questions fourniront un éclairage indispensable à l'acquéreur éventuel dans le cadre de sa stratégie pré-acquisition.

1.4.1 Connaître ses motivations

- 1) Quelles sont les principales motivations sous-jacentes à mon désir d'acquérir une entreprise? Est-ce pour faire valoir mes talents naturels et mes connaissances? Est-ce pour poursuivre l'exploitation de l'entreprise familiale dans un processus de relève ou est-ce plutôt pour me permettre d'enrichir mon plan de carrière en me permettant de jouer un rôle de leadership?
- 2) Y a-t-il des secteurs d'activité qui m'intéressent particulièrement ou au contraire, qui ne sont d'aucun intérêt pour moi? Ai-je de bons ou de mauvais souvenirs en relation avec le ou les secteurs d'activité envisagés?
- 3) Est-ce que ma motivation à acquérir une entreprise origine d'une réflexion de longue date ou est-ce plutôt lié à une opportunité soudaine qui s'est présentée à moi? À titre d'exemples, la perte d'un emploi pour un cadre supérieur ou l'annonce de la mise en vente de son employeur sont deux situations partiellement imprévisibles qui auront souvent pour impact d'initier une réflexion liée à une possible acquisition d'entreprise.

1.4.2 Évaluer sa capacité à créer de la valeur

- 4) Suis-je confiant de créer un maximum de valeur au plan financier, commercial et stratégique en relation avec les secteurs d'activité envisagés?
- 5) Ai-je les connaissances, les compétences et les aptitudes pour créer plus de valeur que d'éventuels concurrents?
- 6) Ai-je suffisamment de temps devant moi pour créer la valeur attendue? Ai-je évalué de façon réaliste le temps requis pour créer la valeur attendue?

1.4.3 Bien évaluer le risque d'affaires

- 7) Ai-je pris le temps de bien évaluer ma tolérance au risque si je deviens propriétaire d'une entreprise?
- 8) Ai-je partagé le fruit de ma réflexion avec les membres de ma famille? Avec mes partenaires éventuels?
- 9) Ai-je identifié des mesures me permettant d'atténuer les facteurs de risque liés à une éventuelle transaction? À titre d'exemple, la création d'une fiducie familiale pourra dans certaines circonstances protéger le patrimoine familial du risque d'affaires lié à l'exploitation d'une entreprise.
- 10) Ai-je consulté des conseillers compétents pour me guider dans l'identification et l'évaluation des différentes stratégies pour limiter mon risque d'affaires ?

1.4.4 Évaluer ses moyens financiers

- 11) Ai-je bien évalué mes moyens financiers?
- 12) Quelle proportion de ma valeur nette suis-je prêt à risquer pour acquérir une entreprise?
- 13) Est-ce que le montant de mon investissement est totalement disponible maintenant ou le deviendra-t-il en fonction d'un échéancier progressif?
- 14) Aurai-je accès à des capitaux additionnels en cas de besoin?
- 15) Même à cette étape préliminaire, suis-je en mesure d'identifier quelles pourraient être les conditions financières et juridiques liées à ces capitaux additionnels ? À titre d'exemple, s'agit-il d'argent de proches parents ou amis, ce qu'on appelle « *love money* » ou plutôt de fonds provenant de créanciers privés à la recherche d'un rendement assuré?

16) Devrai-je donner des garanties personnelles, familiales?

1.4.5 Puis-je compter sur des personnes compétentes et intéressées?

17) Y a-t-il des personnes qui m'ont témoigné leur intérêt à se joindre à moi pour acquérir une entreprise?

18) Quel est leur profil? Leurs intérêts? Leurs compétences? En quoi seront-ils complémentaires aux miens?

19) Quel est le niveau de profondeur de ma relation avec ces partenaires éventuels? S'agit-il d'amis, de relations professionnelles de longue date ou de personnes rencontrées récemment?

20) Avons-nous déjà discuté en groupe de la vision d'affaires et des attentes de chacun? Y a-t-il un consensus?

Bénéficiant de la réflexion que suscite l'ensemble de ces questions, vous êtes maintenant davantage en mesure d'amorcer la démarche qui vise à préciser les pistes de recherche que vous souhaitez explorer.

1.5 Chercher l'entreprise à acheter

1.5.1 Définir les caractéristiques de base de l'entreprise recherchée

Au cours de cette étape, l'acquéreur poussera sa réflexion un peu plus loin et tentera de préciser les éléments de base qu'une entreprise devrait posséder afin qu'il la considère comme une cible potentielle intéressante. À partir de là, l'acquéreur sera en mesure de mieux sonder le marché afin de trouver une entreprise répondant à ses critères de sélection.

Parmi les éléments pouvant faire partie d'une stratégie de ciblage, mentionnons :

- Le secteur et les sous-secteurs d'activité : un acquéreur aura avantage à orienter ses recherches vers des secteurs qui le passionnent, certes, mais dans lesquels il possède idéalement une certaine expérience. Dans le cas contraire, il faut s'assurer que notre analyse est rigoureuse et que la passion du secteur ne vienne pas teinter notre recherche d'utopisme.
- La taille de l'entreprise : outre les considérations financières, la question d'habileté en gestion d'équipes sera critique lorsque viendra le temps de déterminer la taille de l'entreprise idéale. L'acquéreur devra encore une fois faire preuve d'honnêteté et d'une bonne connaissance de lui-même afin de déterminer s'il serait préférable pour lui d'opter pour une entreprise de plus petite taille avec quelques employés ou pour une plus grande avec des effectifs importants à diriger.
- La région géographique : jusqu'à quel point l'acquéreur est-il disposé à se déplacer ou à se relocaliser pour trouver son entreprise idéale? Cette question peut aller de soi

- Le coût de l'opportunité et l'accès au capital : un acquéreur aura avantage à rencontrer rapidement des partenaires financiers (institutions financières, firmes de capital de risque, fonds d'investissement, etc.) afin d'être bien au fait de sa capacité d'emprunt. Sa recherche de cibles sera d'autant plus réaliste s'il connaît d'avance les sommes approximatives qu'il sera en mesure de mobiliser.
- Les facteurs de risque : quel est le niveau de risque que l'acquéreur est prêt à assumer? La détermination du niveau de risque acceptable devra être cohérente avec les autres critères de choix, notamment avec le secteur d'affaires par exemple. Il est important de se rappeler que la tolérance au risque en affaires est quelque chose qui doit être discuté entre l'acquéreur et les membres de son entourage, notamment avec sa famille, compte tenu du fait que les enjeux sont largement plus complexes que les seules considérations de l'acquéreur.
- Les avantages de la présence de l'acquéreur : l'acquéreur doit identifier clairement ce qu'il apporte à la table, c'est-à-dire la valeur qu'il ajoute à un projet d'affaires.

Que ces avantages soient stratégiques, opérationnels, techniques, scientifiques ou humains, il doit établir dans quel contexte cet apport sera maximisé et orienter ses recherches de cibles en conséquence. L'ensemble de ces critères devra être intégré dans une grille d'évaluation qui permettra de juger rapidement de la pertinence de telle opportunité par rapport à une autre.

1.5.2 Où chercher?

Une fois sa grille d'évaluation établie avec ses critères de choix, l'acquéreur est en mesure d'effectuer ses recherches afin d'identifier des cibles potentielles intéressantes. Bien qu'une telle recherche ne soit jamais simple, de nombreux moyens s'offrent à lui pour découvrir l'entreprise souhaitée. Voici une liste d'institutions et de réseaux qu'il peut mettre à contribution

Les intermédiaires de marché : les firmes comptables, et plus spécifiquement celles possédant des équipes en conseils financiers spécialisées en achat/vente et en financement d'entreprises, peuvent être d'un grand secours. Quelques cabinets tels que Samson Bélaïr/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. colligent et structurent de façon systématique les différentes informations liées aux acheteurs, vendeurs et investisseurs à la recherche d'opportunités. Afin de maximiser ses chances de succès avec les intermédiaires de marché, l'acquéreur doit être en mesure d'exprimer clairement ce qu'il recherche et maintenir une communication régulière avec ces experts.

Les sources spécialisées : les journaux, revues et sites Internet : parmi les journaux spécialisés, on retrouve entre autres *Les Affaires* et la section affaires de *La Presse*. Parmi les

sites Internet spécialisés, on retrouve notamment Acquisition.biz, Businessexchange.ca, Carrefour PME et Strateginc.ca. Ces sources de références permettent de se familiariser rapidement avec le marché des entreprises à vendre. Par contre, leur efficacité varie beaucoup selon le type d'entreprise et le secteur recherchés.

Les firmes d'avocats : particulièrement ceux qui pratiquent dans le domaine du droit commercial et transactionnel constituent également de bonnes ressources pour tenter d'identifier des cibles potentielles.

Les courtiers en transactions d'entreprises : sont également en mesure d'orienter les recherches d'acquéreurs. Une mise en garde s'impose toutefois compte tenu du fait que chaque courtier se spécialise en fonction d'un créneau de marché qui peut être différent de celui recherché par l'acquéreur. De ce fait, la taille et les caractéristiques de l'entreprise recherchée doivent être clairement transmises au courtier pour éviter toute surprise. Finalement, il est à noter que le modèle d'affaires des courtiers s'appuie principalement sur des honoraires de démarcheur (*finder's fees*) qui, dans certains cas, peuvent être très dispendieux.

Les banquiers : les banquiers possèdent généralement un excellent réseau d'affaires et sont en lien direct avec une foule d'entreprises. Parmi celles-ci, un certain nombre seront appelées à être vendues dans un proche avenir. L'acquéreur a donc intérêt, encore une fois, à bien faire connaître son projet et ses critères afin d'être contacté lorsqu'une occasion d'affaires intéressante se présentera. Le réseau bancaire est particulièrement approprié pour tout acquéreur à la recherche d'une entreprise au stade de redressement, qui nécessite une injection de fonds ou qui aurait avantage à s'adjoindre un nouveau leader au sein de sa direction. Dans cette perspective, les équipes d'insolvabilité et de redressement des cabinets comptables peuvent également être fort utiles.

Les chambres de commerce : carrefour des entreprises locales ou régionales, les chambres de commerce sont également des endroits privilégiés pour faire de la prospection. Les gens d'affaires impliqués dans ces organisations sont généralement très dynamiques et représentent d'excellentes antennes pour garder contact avec le marché.

Les relations d'affaires : l'implication au sein de comités, conseils et associations sectorielles est un autre moyen de se faire connaître et de promouvoir son projet. L'acquéreur aura avantage à se limiter à quelques comités et à concentrer son travail afin de retirer le maximum de son implication. Les relations familiales et personnelles complètent les sources possibles d'information.

Pour d'autres acquéreur, la démarche est plus simple au départ puisqu'ils pensent à acheter leur propre employeur.

1.6 Acheter son employeur

L'évaluation par un cadre de l'achat de son employeur doit tenir compte de certains enjeux propres qui sont très différents de ceux liés à une transaction entre parties étrangères. En voici quelques exemples :

1.6.1 Le positionnement du cadre-acquéreur au sein de l'entreprise visée

Comme le cadre-acquéreur éventuel assume déjà des fonctions au sein de l'entreprise visée, son positionnement et son image sont déjà définis au sein du groupe. Ce positionnement peut cependant devenir limitatif dans un contexte d'acquisition; le cadre aura-t-il la crédibilité requise comme acquéreur auprès des actionnaires-vendeurs? Qu'advient-il de son statut et de ses relations avec les actionnaires-dirigeants si les négociations devaient échouer et quel serait l'impact sur son poste actuel? Comment réagiraient les collègues et subordonnés du cadre-acquéreur si celui-ci passait d'un statut de dirigeant intermédiaire à celui d'actionnaire-dirigeant?

1.6.2 L'accès limité aux renseignements de l'entreprise

Compte tenu de son statut de cadre/employé au sein de l'entreprise visée, le candidat acquéreur pourra connaître, dans certaines circonstances, des difficultés à obtenir l'information requise pour étayer son analyse. De façon particulière, les actionnaires-vendeurs pourraient démontrer une certaine réticence à fournir des renseignements de natures financière, stratégique, opérationnelle ou humaine au cadre-acquéreur compte tenu des conséquences liées à un possible transfert d'informations sensibles entre cadres et/ou employés.

1.6.3 Les avantages et difficultés liés à l'évaluation de l'entreprise

Dans un contexte d'acquisition à l'interne, différents facteurs peuvent avoir une incidence directe sur l'évaluation de l'entreprise cible et, conséquemment, sur les avantages/désavantages concurrentiels face à d'autres acquéreurs.

Deux de ces facteurs sont :

- Un cadre-acquéreur bénéficie généralement d'une meilleure connaissance pour optimiser les opérations de l'entreprise et rehausser la profitabilité une fois la transaction effectuée. Conséquemment, cet avantage que lui confère ce niveau de connaissances à l'interne peut lui permettre d'en tirer profit au plan de l'évaluation financière.
- En contrepartie, la qualité du management et l'expertise de la main-d'œuvre sont deux facteurs qui seront généralement pris en compte par des acquéreurs étrangers dans l'évaluation d'une cible d'acquisition. Cependant, peut-on demander à un cadre-acquéreur de payer à un actionnaire-vendeur un prix bonifié pour l'entreprise dont l'expertise s'appuie en bonne partie sur la sienne et sur le fruit de son travail effectué

au cours de nombreuses années? Dans ce dernier cas, le cadre-acquéreur sera généralement moins généreux et, de ce fait, pourrait être désavantagé dans un contexte concurrentiel.

1.6.4 Partager l'actionnariat avec les actionnaires vendeurs?

Les transactions à l'interne (*Management Buy-Out*) sont souvent réalisées sous la forme d'une vente partielle où les actionnaires-vendeurs cèdent progressivement leur participation aux nouveaux acquéreurs. Dans la majorité des cas, ces transactions peuvent s'étendre sur de nombreuses années.

Dans ce contexte, la coparticipation harmonieuse entre les vendeurs et les acquéreurs devient une condition essentielle de réussite à long terme. Le défi consiste ici à concilier d'une part, un environnement où les vendeurs voudront maintenir des avantages financiers et une rémunération souvent loin de la réalité économique du marché, et d'autre part, les impératifs liés à une saine rentabilité que veulent imposer les nouveaux acquéreurs.

Ces avantages liés aux conditions diverses de rémunération des actionnaires sont appelés « coûts d'agence » et doivent faire l'objet d'une discussion éclairée entre les parties. Dans le cas d'écart important entre les positions des vendeurs et des cadres-acquéreurs, les pistes suivantes d'accommodement peuvent être explorées : ajustement à la baisse du prix des actions pour maintenir les coûts d'agence à leur niveau actuel pendant un certain nombre d'années à venir, stratégie fiscale visant à réduire les charges d'imposition au bénéfice des parties, refinancement de la société après un certain nombre d'années pour permettre un rachat accéléré des vendeurs, etc.

Témoignages

Le goût d'être son propre patron

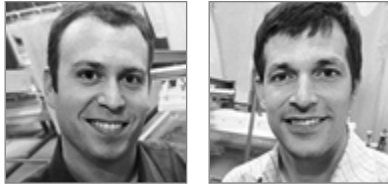
→ Yvan Routhier, président, Deltapac



« Je n'ai pas d'historique personnel comme entrepreneur mais mon expérience en financement des entreprises m'a beaucoup aidé. J'ai toujours été en contact avec des entrepreneurs de la petite et moyenne ou de la grande entreprise. Au fil des années, j'avais moins d'intérêt à travailler dans une grande entreprise. J'avais le goût d'être mon propre patron, bien qu'on ne le soit jamais complètement puisque que l'on doit composer avec nos partenaires financiers et, dans mon cas, avec mes coactionnaires. J'avais le goût finalement de m'occuper de mes propres affaires. J'ai côtoyé beaucoup de propriétaires d'entreprise et c'est un travail que n'importe qui peut faire finalement, il s'agit juste de s'y arrêter et de réfléchir à ce qu'on a à faire. »

Chercher et choisir son entreprise

→ Hugo Leclair et René-Pierre Roussel, copropriétaires, Les Reproductions BLB



« Lorsqu'on a décidé de devenir partenaires et de regarder les entreprises, on a appelé nos contacts, comptables, avocats et amis qui connaissaient des PME manufacturières pour recevoir des dossiers. Mais, avant de recevoir ces informations, on s'est fait une liste de critères parce que c'est trop facile de tomber en amour

avec le fait d'acheter une compagnie. Ce que tu dois faire, c'est évaluer les compagnies sur une même base. Une fois que c'est fait, tu peux arrêter ton choix : "voici celle que je veux ou voilà celle qui est la plus intéressante". Nous, on avait établi nos critères, on ne voulait pas une compagnie qui était dans la technologie. On avait travaillé dans ce domaine et on voulait vraiment du concret, quelque chose à vendre qui était clair et qui répondait à un besoin. On voulait une compagnie rentable et où les propriétaires étaient un peu en retrait des opérations. Éviter le cas d'un propriétaire qui contrôle tout, qui possède l'information importante et qui va s'en aller avec.

On recherchait aussi un marché porteur, pas dans le sens d'un gros marché, mais un marché que tu peux développer pour aller chercher des ventes. On a donc reçu des dossiers et on en a analysé plusieurs. Beaucoup d'entre eux ne répondaient aucunement à nos critères. Il y en a qui se qualifiaient un peu mais on se disait : "ce n'est pas assez intéressant". Puis, il y a une entreprise qui avait été référée par un contact qu'on avait, celle-là répondait à tous nos critères, les deux propriétaires travaillaient deux journées et demie chacun par semaine (ils se relayaient). Ils n'étaient presque pas dans les opérations. Mais, elle n'était pas vraiment à vendre car ils s'étaient fixé un prix. C'est certain, au début on a négocié en disant : "voici ce qu'on pense que ça vaut [...]". Ils nous ont ensuite répondu qu'ils n'étaient pas intéressés. Mais, avec Desjardins, on a été capables de monter un financement qui se tenait debout et qui rencontrait leur prix. »

Démarrer ou acheter une entreprise

→ Yvan Routhier, président, Deltapac



« En fait, moi je n'aurais pas pu démarrer quelque chose parce que mon expérience était dans le milieu bancaire, donc j'avais une expérience de financement. J'aurais peut-être pu démarrer une firme de conseil en financement pour aider les entreprises à lever du financement, mais ça ne m'intéressait pas et il y avait beaucoup de gens qui le faisaient déjà. Je ne trouvais pas que j'avais une valeur ajoutée par rapport à ces gens. Je ne

pouvais pas démarrer une banque, c'est plus difficile. J'avais brièvement regardé le fait de démarrer un fonds d'investissement mais, encore-là, il faut lever des capitaux assez importants et, comme je ne l'avais pas déjà fait, je ne possédais pas l'expertise. Donc la possibilité la plus raisonnable selon moi était de trouver une entreprise qui était à vendre et de l'acheter. »

Une condition essentielle pour tout acheteur potentiel

→ **Michel De Broux**, ancien vice-président, Investissement et Gestion des participations, Hydro-Québec CapiTech



« Connaître le domaine est quelque chose qui m'apparaît essentiel. Si vous allez dans un domaine que vous ne connaissez pas, les écueils vous ne les verrez pas, etc. L'aspect financier, vous pourrez toujours trouver des personnes pour vous aider. Si l'équipe n'est pas une équipe complète, ça se complète une équipe. Acquérir les connaissances du domaine, vous allez payer pour. »

Cibler une entreprise à laquelle on peut ajouter de la valeur

→ **Marc Leblanc**, président, Les Manufacturiers Komet



« La famille Nadeau avait beaucoup de projets. En 2002, lorsqu'on s'est lancés dans les meubles de salle de bain, plutôt que de dire on va commencer à zéro, on s'est dit : pourquoi on ne ferait pas l'acquisition de l'un de nos fournisseurs? Un de nos fournisseurs était à ville St-Laurent, l'entreprise n'allait pas tellement bien. Le propriétaire n'était pas intéressé à pousser ça plus loin et nous on a vu une opportunité de récupérer l'entreprise pour une fraction de ce que ça valait.

Le propriétaire, c'était sûr qu'il partait. Mais dans le but de bonifier le travail qui avait été fait par son directeur de production, dans l'entente qu'on a eue, c'est qu'il voulait à tout prix qu'on donne une portion d'actionnariat à cette personne-là. Monsieur Polanski a ramassé un pourcentage de l'actionnariat de l'entreprise. C'est une bonne personne, c'est quelqu'un qui connaît réellement bien la fabrication de meubles, il a passé sa carrière là-dedans, et c'est finalement lui qui a pris les rennes de ces opérations-là.

Ce qui arrive c'est qu'eux ils n'avaient pas un réseau de distribution très élaboré, ils n'avaient pas la connaissance du marché du commerce de détail pour être capable de pénétrer ce marché et d'aller plus loin. On vendait déjà à Réno-Dépôt et à Rona, donc c'était facile d'aller frapper à ces portes-là. Au même moment on a été présentés à Canadian Tire. Nous ce qu'on a fait, et c'est le côté innovateur de la famille Nadeau, c'est de présenter un produit emballé en kit et ça c'était extrêmement alléchant pour Canadian Tire. Et lorsqu'on est entrés dans le marché avec ça, ça n'a pas été trop long que les concurrents ont commencé à copier. Et aujourd'hui, si vous faites le tour des magasins grande surface et très bientôt on va vendre à Wal-Mart, ça fait un tabac, c'est très populaire. Ça permet au consommateur de concevoir sa salle de bain et d'assembler sa petite salle de bain. C'est un marché de moyen et bas de gamme, je dirais, où le produit est fait pour aller dans un chalet, pour les gens qui veulent une petite vanité, ça répond tout à fait. On a doublé notre chiffre d'affaires dans le temps de le dire. »

Définir ce que l'on cherche et établir des critères

→ Yvan Routhier, président, Deltapac



« En fait, je cherchais une entreprise qui avait un *cash-flow* positif, une entreprise dans une industrie qui n'était pas en déclin, une industrie à tout le moins mature, sinon en croissance. Une entreprise n'ayant pas de dépendance économique vis-à-vis un client particulier. Ici, notre plus gros client compte pour 10% du chiffre d'affaires. Ensuite, je voulais une entreprise peu vulnérable face à la compétition chinoise ou asiatique.

Dans la région de Montréal, j'aurais pu trouver une entreprise de services ou manufacturière. Je cherchais une entreprise avec des revenus récurrents et non une entreprise basée sur des appels d'offre qu'il faut refaire continuellement. Toutes les entreprises qui desservent les villes ou les gouvernements m'intéressaient donc moins. Une entreprise dont les revenus ne sont pas récurrents est plus difficile à financer. »

Chercher l'entreprise

→ Yvan Routhier, président, Deltapac



« Durant un an et demi, j'ai fait des démarches moi-même pour tenter de trouver des entreprises à vendre. Je parlais avec mes anciens collègues banquiers, à des avocats, à des comptables, à des courtiers en vente d'entreprises pour rencontrer des entrepreneurs dont l'entreprise était à vendre. Il y a des cas où ce n'était pas intéressant, il y en a d'autres où l'entrepreneur demandait trop cher par rapport à la valeur de l'entreprise.

Il y a des entreprises qui étaient déficitaires mais, parmi les critères que j'avais établis, je cherchais une entreprise qui était profitable. Je considérais que je n'avais pas l'expertise pour acheter une entreprise déficitaire et faire un redressement pour la rendre profitable parce que je n'avais pas l'expertise dans une industrie en particulier. J'avais donc établi une liste de critères et lorsque je rencontrais des gens, je leur disais " je cherche une entreprise qui réponde à ces différents critères-là." »

Outils et références

Comment bâtir un réseau de contacts solide, Lise Cardinal avec Johanne Tremblay, Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 1998, 140 pages.

Adoptez l'attitude réseau : développez et profitez de votre réseau de contacts, Roxane Duhamel, guide téléchargeable site www.toutdesuite.net, 2004, 48 pages.

Réseautage d'affaires: mode de vie, Lise Cardinal avec Roxane Duhamel, Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004, 264 pages.

Achieving Success Through Social Capital, Baker, Wayne, University of Michigan Business School – Management Series; Jossey-Bass Inc.

Bilan personnel

Expériences professionnelles (3 plus récentes)			
Organisation	Poste occupé	2 réalisations ou bons coups/poste	
Quel travail accomplissez-vous le mieux ? (max. 3)			
Lequel préférez-vous accomplir ?			
Quel travail détestez-vous accomplir ? (max. 3)			
Quelles habiletés avez-vous développées ? (max. 3)			
Quelle réputation avez-vous ? Que disent les gens de vous ?			
Formation académique (à partir du collégial)			
Diplôme	Spécialité	3 matières préférées	
Formation complémentaire			
Diplôme/Attestation		Matière/ Spécialité	
Quelle(s) matière(s) préférez-vous ?			
Quelle(s) matière(s) détestiez-vous ?			
Dans quelle(s) matière(s) excelliez-vous ?			
Dans quelle(s) matière(s) aviez-vous des ratés ?			
Bourreau de travail ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	Jaloux de votre qualité de vie ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Reconnaisances obtenues : prix, trophées, médailles, etc.			
Passe-temps			
Bénévolat			
Langues parlées et écrites			
International	Expérience professionnelle		Expérience personnelle (Séjour + de 3 ms)

Source : Roxane Duhamel

Vous hésitez sur certaines réponses ? Ajoutez-les dès qu'elles vous viendront à l'esprit.

Identifiez les types de contacts utiles

Au fur et à mesure de la lecture des étapes de ce guide, sur le tableau suivant, inscrivez dans chacune des trois colonnes l'information demandée :

- 1^{re} colonne : les connaissances, les expériences ou les compétences qui vous seraient utiles mais que vous n'avez pas ou qui sont désuètes, les informations dont vous ne disposez pas et dont vous ne pourrez vous passer, etc.
- 2^e colonne : les besoins d'information, d'aide ou de soutien bien déterminés associés à ces lacunes ou ces faiblesses.
- 3e colonne : le type de contacts qui seraient en mesure de vous aider à les combler.
- 4e colonne : selon votre inventaire ou en fouillant dans votre mémoire, le(s) contact(s) correspondant au type de contacts requis.

Lacune/Déficience	Besoin	Type de contact requis	Contact
Ex. : mis à part l'utilisation de mon ordinateur et de mon cellulaire, je suis nul en technologie de l'information et des communications.	Les systèmes de gestion et téléphonique sont désuets et je devrai les faire remplacer en priorité à l'achat de l'entreprise dans environ quatre mois mais je désire savoir à quoi m'en tenir d'ici deux mois.	1) Personnes pouvant m'expliquer sommairement ce dont j'aurais besoin et ce qui existe sur le marché. 2) Utilisateur ou récent acheteur pouvant me recommander les services d'entreprises fiables offrant un service clé en main	1) Beau-frère Gilles et un fournisseur, Paul Atout. 2) Aucun. Je communique avec le directeur du centre financier et j'en parle lors du petit-déjeuner mensuel de mon alma mater.

Source : Roxane Duhamel

INVENTORIEZ votre capital relationnel

Utilisez le tableau suivant pour décrire brièvement vos contacts par type en vous inspirant des exemples proposés :

Personnel : personnes apparentées, gens qui ont un lien individuel et propre à vous -
Ex. : mère, cousins, amis, anciens compagnons d'étude, coiffeuse, etc.

Professionnel : ceux qui gravitent dans votre environnement de travail et d'affaires –
Ex. : collègues, supérieurs, fournisseurs, clients, ex-concurrents, etc.

Social : membres de groupes organisés et formels visant à promouvoir les intérêts d'affaires de leurs membres comme à soutenir le respect des droits et libertés des individus ou des communautés Ex. : membres de chambres de commerce, d'associations de diplômés, du Rotary, de groupes d'affinités, d'organismes caritatifs, etc.

Ajoutez des **caractéristiques** vous permettant d'identifier en quoi ce contact pourrait vous aider ou comment, éventuellement, vous pourriez lui rendre service : spécialités ou talents, activités préférées, statut familial, interactions, attitude que vous appréciez particulièrement, etc. Si vous arrivez à inscrire six ou sept contacts par type, c'est un bon départ. Vous en avez plus dans une catégorie que dans une autre, c'est normal. Concentrez-vous sur ceux avec lesquels vous avez tissé des liens plus serrés et que vous côtoyez plus régulièrement.

Contact/Âge	Relation avec moi	Poste Entreprise	Formation	Caractéristique
PERSONNEL				
EX. : Martine/30	Soeur	Hygiéniste dentaire	Cégep, sciences pures Certificat en arts graphiques	Trouve tout sur Internet Habile à lire dans mes pensées Horaire flexible Artiste-peintre
PROFESSIONNEL				
EX. : Paul/45	Fournisseur Ancien collègue HEC	V-P affaires corporatives Firme Inc.	BAA, MBA	Solide en négociation et en fiscalité Écoute active et discret Mécanicien amateur Célibataire
SOCIAL				
EX : Lise/52	Membre, Chambre de commerce locale	Conseillère, Service RH/ Clinique santé	Bac sciences infirmières Certificat en gestion RH	Fort esprit d'analyse Réseauteuse hors pair Copain ingénieur, bilingue Pouce vert

Source : Roxane Duhamel

Chapitre 2 Préparer la transaction

Il est primordial qu'un acheteur soit adéquatement préparé, et ce, avant même de débiter les pourparlers avec une entreprise ciblée. Un acheteur préparé démontre le sérieux de sa démarche et peut ainsi bien circonscrire son approche et les différents éléments à considérer dans le but de finaliser une transaction d'acquisition.

Pour ce faire, l'acheteur doit établir les renseignements qu'il désire obtenir de l'entreprise ciblée, être au fait des notions de confidentialité s'y rattachant, choisir les professionnels adéquats dans le cadre de la transaction anticipée et évaluer sa compatibilité avec les intérêts et les valeurs de l'entreprise ciblée. Cette information doit être analysée et présentée de façon cohérente et systématique dans un plan d'affaires crédible, susceptible d'intéresser les partenaires financiers nécessaires pour ouvrir des discussions sérieuses avec le vendeur. Ces démarches sont souvent laborieuses, mais l'acquéreur peut trouver du soutien auprès de plusieurs organismes privés ou publics. Cet exercice est un moment privilégié d'apprentissage, une occasion de tester la crédibilité de votre projet sans en subir les conséquences financières. Ceux qui le font sérieusement augmentent leurs chances d'obtenir un financement adéquat et de réussir leur acquisition.

2.1 Créer des conditions favorables au partage de l'information

2.1.1 Obtenir l'information souhaitée sur l'entreprise ciblée

La collecte de l'information sur l'entreprise ciblée se déroule normalement en deux temps : la collecte des informations générales et publiques et l'obtention des informations confidentielles. Les informations préliminaires qu'obtiendra un acheteur sont généralement publiques. Par exemple, les activités de l'entreprise ciblée, son marché et certains de ses résultats financiers sont généralement des informations accessibles par le site Internet de l'entreprise ou par l'intermédiaire de différents communiqués de presse.

Par ailleurs, une rencontre informelle avec un dirigeant permettra à l'acheteur de connaître davantage la vision interne de cette entreprise. Bien que ce dirigeant ne révélera probablement aucune information confidentielle à cette étape des pourparlers, il s'agit d'une excellente occasion de prendre contact avec un des membres de l'équipe de direction et de pouvoir discerner, dans certains cas, si l'entreprise possède un véritable potentiel.

Après avoir obtenu les informations préliminaires, un acheteur intéressé devra obtenir les informations cruciales sur l'entreprise, par exemple ses états financiers, sa clientèle, ses contrats importants, son plan d'affaires, etc. L'obtention de ces informations permettra à l'acheteur de préparer une vérification diligente approfondie et ainsi d'effectuer un choix éclairé quant à la possibilité de l'acquérir ou non.

À cette étape des pourparlers, une entente de confidentialité interviendra vraisemblablement entre l'entreprise cible et l'acheteur. En effet, l'entreprise cible cherchera à se protéger de l'acheteur dans l'éventualité où la transaction ne se réaliserait pas et ainsi se prémunir contre toute utilisation par l'acheteur de toute information confidentielle recueillie dans le cadre de sa vérification diligente.

2.1.2 L'entente de confidentialité

Il existe trois types d'entente de confidentialité : l'entente en faveur de l'acheteur, celle en faveur de l'entreprise cible et l'entente bipartite.

L'entente de confidentialité en faveur de l'acheteur est peu répandue, voire même pratiquement inexistante dans le cadre de l'acquisition d'une entreprise. En effet, ce type d'entente de confidentialité n'avantagerait que l'acheteur, puisque l'entreprise cible s'engagerait à ne pas divulguer ni utiliser les informations confidentielles que pourrait lui divulguer l'acheteur. Dans un contexte où il s'agit de l'entreprise cible qui divulgue de l'information confidentielle à l'acheteur, il est peu probable qu'une entente de confidentialité de ce type intervienne entre les parties.

Par ailleurs, les deux autres types d'entente de confidentialité sont plus communs, soit celle en faveur de l'entreprise cible et l'entente bipartite. L'entente de confidentialité en faveur de l'entreprise cible est celle par laquelle l'acheteur s'engage à ne pas divulguer ni utiliser l'information confidentielle transmise par l'entreprise cible.

Dans certains cas, l'entreprise cible voudra s'assurer du sérieux de l'acheteur à procéder à la transaction. À cet effet, elle pourrait lui demander de lui transmettre de l'information confidentielle, par exemple ses derniers états financiers, dans le but d'évaluer la capacité de l'acheteur de payer le produit de la vente. Dans ce contexte, interviendra une entente de confidentialité bipartite dans laquelle chacune des parties s'engage à ne pas utiliser ni divulguer les informations confidentielles qui lui sont transmises dans le cadre des discussions. Afin que la partie qui transmet de l'information confidentielle soit adéquatement protégée, toute entente de confidentialité devrait contenir les clauses suivantes :

Définition de l'information confidentielle

La définition de l'information confidentielle doit être la plus large possible, afin d'inclure toute information transmise à une partie, sous quelque forme que ce soit (écrite, orale, électronique), de quelle que nature qu'elle soit (affaires, produits et technologies, clients, brevets, secrets de commerce, contrats), même si cette information n'est pas désignée comme telle lors de sa transmission à l'autre partie. L'objectif est de s'assurer que toute l'information transmise dans le cadre de la réalisation de la transaction soit considérée confidentielle et protégée par les termes de l'entente de confidentialité.

Interdiction d'utiliser ou de divulguer l'information confidentielle

Il est de l'essence même de l'entente de confidentialité de prévoir qu'une partie recevant de l'information confidentielle ne pourra pas l'utiliser ni la divulguer.

En effet, une partie recevant de l'information confidentielle ne pourra l'utiliser que pour les fins de négocier et de réaliser la transaction projetée. Toute autre utilisation de l'information confidentielle devra être autorisée par la partie ayant transmis cette information.

La disposition prévoyant l'interdiction de divulguer toute information confidentielle stipule normalement que les parties s'engagent à ne pas divulguer, diffuser, révéler ou rendre publique toute information confidentielle ni l'existence de pourparlers entre les parties relativement à la transaction anticipée. Cependant, ce principe comporte minimalement deux exceptions.

Il est d'usage de permettre à une partie de divulguer l'information confidentielle qu'elle a reçue à ses administrateurs, à ses dirigeants, à ses mandataires, à ses employés, à ses consultants, à ses vérificateurs, à ses conseillers financiers et légaux. Cette divulgation doit toutefois être faite en lien avec la transaction anticipée, et ces personnes doivent être informées qu'il s'agit d'information confidentielle et que, à défaut d'avoir une obligation déontologique ou légale, par exemple le secret professionnel de l'avocat, elles doivent s'engager dans une entente de confidentialité afin de s'assurer que l'information confidentielle qui leur est transmise soit protégée. Par ailleurs, une partie pourra divulguer de l'information confidentielle si elle en est intimée par la loi ou par un ordre de tout tribunal.

Définition de la transaction

L'entente de confidentialité doit prévoir une définition précise de la transaction envisagée afin de bien circonscrire le contexte dans lequel cette information confidentielle est transmise. Comme il a été expliqué ci-dessus, une partie qui reçoit de l'information confidentielle ne peut l'utiliser que pour les fins de négocier et de réaliser la transaction. Une définition précise de la transaction envisagée enlèvera tout doute sur l'utilisation de l'information confidentielle que pourra faire l'autre partie.

Durée de l'entente de confidentialité

Finalement, l'entente de confidentialité doit prévoir une durée, son expiration libérant les parties de leurs obligations au terme de cette entente. L'acheteur tentera de négocier un terme plus court à l'entente de confidentialité dans l'éventualité où la transaction ne se réaliserait pas. En effet, il peut arriver qu'une entreprise rivale essaie d'acquérir son compétiteur. Si la transaction envisagée échoue, l'acheteur ne voudra pas être contraint de s'abstenir de solliciter les clients ou le marché de l'entreprise cible sous prétexte qu'il utilise de l'information confidentielle, même si ce n'est pas le cas.

2.1.3 Le choix des professionnels

L'acheteur veut se concentrer sur la portion « affaires » de la transaction. Le rôle d'un professionnel est de guider et de conseiller l'acheteur dans son champ d'expertise. L'acheteur ne voudra pas se soucier des aspects légaux, fiscaux ou financiers de la transaction; il préférera se fier aux différents professionnels. Pour cette raison, l'acheteur ne doit pas négliger le choix des professionnels qui l'entoureront durant tout le processus de la transaction.

Le choix des professionnels dépend de la transaction envisagée et de sa complexité. Une réorganisation corporative sera-t-elle nécessaire avant ou après la transaction? Une planification fiscale est-elle envisagée? L'acheteur possède-t-il déjà un comptable ou un conseiller financier à l'interne pour évaluer les différentes données financières de l'entreprise cible? L'acheteur nécessite-t-il un financement pour effectuer la transaction? L'acheteur doit évaluer chacune des composantes de la transaction et décider des professionnels indispensables pour l'appuyer et le conseiller dans sa démarche.

Ceci étant dit, quel que soit le professionnel que nécessite l'acheteur, ce dernier doit le choisir avec minutie. L'acheteur doit aller au-delà du simple titre professionnel. En effet, l'acheteur doit choisir l'avocat qui correspond le mieux à ses attentes. Souvent, il doit s'appuyer sur plus d'un type de professionnel, selon ses besoins. Il n'est pas rare qu'un acheteur fasse appel à un avocat et à un comptable qui vont travailler de concert avec lui afin de mieux servir ses intérêts. Un bon professionnel conseillera son client adéquatement sur les différents aspects de la transaction, sans plus ni moins. Au contraire, un excellent professionnel voit davantage que la transaction. L'acheteur doit s'entourer de professionnels qui servent des gens au-delà des entreprises. Il doit sélectionner des professionnels qui prennent le temps de l'écouter afin de comprendre sa réalité d'affaires, sa motivation, ses objectifs et ses valeurs. Bref, au-delà d'être des professionnels, ils doivent être des partenaires d'affaires qui souhaitent la réussite de l'acheteur et qui l'accompagneront dans sa vision.

Ces différents éléments doivent guider l'acheteur dans son choix des différents professionnels. Ainsi, l'acheteur pourra se fier sur des professionnels qui lui procurent une valeur ajoutée.

2.1.4 Être à l'écoute du vendeur

L'acheteur est généralement bien préparé, en ce sens qu'il connaît l'entreprise cible pour l'avoir analysée préalablement à sa décision de l'acquérir et il est entouré de professionnels qui le conseillent. Il peut arriver qu'un vendeur le soit beaucoup moins. Les propriétaires de PME ont bâti leur entreprise et ils en connaissent personnellement tous les recoins, mais ces données sont souvent uniquement dans leur tête. Il est possible, par exemple, que le vendeur ne possède pas de système informatisé de comptabilité ou de paie et qu'il fonctionne avec des systèmes que vous trouverez désuets. Il est aussi possible qu'il ne soit pas entouré de conseillers professionnels.

Il est primordial que l'acheteur s'assure que le vendeur comprenne les enjeux de la transaction et chacune de ses étapes, quitte à lui suggérer de consulter un avocat. La dernière chose que désire un acheteur à la suite d'une transaction est une poursuite intentée par le vendeur sous prétexte que son consentement a été vicié. De plus, il est important que l'acheteur travaille de concert avec le vendeur. Une transaction d'acquisition n'est pas une situation conflictuelle. Elle est profitable aux deux parties et l'objectif ultime est que chacune d'elles en sorte gagnante.

On ne le répètera jamais assez : l'acheteur doit être à l'écoute du vendeur. La transaction est une opération entre deux parties et l'acheteur ne peut tout simplement pas ignorer le vendeur. Plusieurs facteurs doivent être pris en considération par l'acheteur, dont notamment le type d'entreprise visée par la transaction (PME, entreprise familiale) et l'avenir du vendeur.

Entreprise familiale

L'entreprise familiale occupe une place importante dans la société québécoise. Bâtie par des fondateurs travaillants qui y ont investi leur vie et qui y ont mis tout leur cœur, elle représente un élément de fierté pour ces derniers. Dans un tel contexte, l'acquisition d'une entreprise familiale soulève plusieurs défis de taille pour un acheteur qui doit non seulement penser à la tangente « affaires » de la transaction, mais aussi prendre en considération le côté affectif et émotif du vendeur. Il ne serait pas sage pour un acheteur de dénigrer ce dernier aspect, quitte à concéder certains points lors de la négociation. Par exemple, un vendeur pourrait demander de conserver certains éléments d'actif à la suite de la transaction en guise de « souvenir ». Il ne serait pas conseillé à un acheteur de faire de cette requête du vendeur un *dealbreaker* dans un contexte d'acquisition d'une entreprise familiale.

Avenir du vendeur

L'avenir du vendeur peut être un élément crucial de la transaction. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la majorité des transactions d'acquisition impliquent des entreprises familiales dont les fondateurs ont un lien affectif et émotif étroit avec l'entreprise ainsi achetée. Qui plus est, le vendeur, souvent l'homme à tout faire de l'entreprise, possède l'expertise et la connaît de fond en comble. Il ne faut jamais sous-estimer le rôle que pourrait jouer le vendeur au sein de l'entreprise à la suite de la transaction et toujours garder à l'esprit que l'entreprise constitue un objet sentimental pour ce dernier.

Dans ce contexte, il pourrait être approprié pour l'acheteur d'offrir un emploi au vendeur pour une durée déterminée. En plus d'offrir l'opportunité au vendeur de demeurer un certain temps au sein de l'entreprise qu'il a fondée, l'acheteur s'assure d'une transition adéquate au sein de l'entreprise à la suite de la transaction. En effet, nul n'est mieux placé que le vendeur pour gérer l'entreprise et ainsi passer le flambeau à l'acheteur ou à un nouveau gestionnaire désigné par l'acheteur. Par ailleurs, retenir les services du vendeur permettra aussi à l'acheteur de retenir la clientèle au sein de l'entreprise. En effet, la

présence du vendeur dans la gestion quotidienne de l'entreprise permettra de faire le pont entre la clientèle actuelle de l'entreprise et le nouveau propriétaire.

Conclusion

La préparation de l'acheteur à une acquisition ne doit pas être négligée. Il doit obtenir toute information pertinente à sa prise de décision et s'engager, dans la plupart des cas, à intervenir à une entente de confidentialité avec l'entreprise cible. Par ailleurs, s'il doit transmettre de l'information confidentielle à cette dernière, il ne doit pas hésiter à demander qu'une telle entente de confidentialité intervienne également en sa faveur.

De plus, le choix des professionnels doit être effectué avec minutie par l'acheteur. L'acheteur doit être entouré d'experts qui iront au-delà du simple conseil; il doit sélectionner des professionnels qui prennent le temps de l'écouter afin de comprendre sa réalité d'affaires, sa motivation, ses objectifs et ses valeurs, bref, des partenaires d'affaires.

Finalement, l'acheteur, souvent plus sophistiqué que le vendeur, devra être à l'écoute de ce dernier. Ne l'oublions pas, une transaction d'acquisition n'est pas une situation conflictuelle : elle doit profiter aux deux parties, quitte à céder certains points.

2.2 Préparer un plan d'affaires

Depuis près de trente ans, de nombreux organismes privés et publics ont développé des méthodes d'encadrement pour améliorer la survie des nouvelles entreprises ou des transferts d'entreprise. Parmi les outils développés, les guides sur « Comment bâtir un plan d'affaires » sont nombreux et de bonne qualité. Les organismes qui tiennent des statistiques sur les entreprises aidées soutiennent qu'ils ont amélioré considérablement le taux de survie de ces entreprises.

La CLD Laval a poussé l'expérience plus loin en soumettant les entrepreneurs qui ont complété leur plan d'affaires aux questions d'un groupe de gens d'affaires d'expérience qui font ressortir les points faibles du plan et suggèrent des façons de l'améliorer. Selon M. Robert Lefebvre, président de la CLD, cette étape est exigeante, mais c'est un *must*. Tout en conservant sa fougue, l'entrepreneur bénéficie de l'expérience de ses aînés, ce qui lui permet d'éviter des coûts importants et, souvent, de grosses déceptions. La démarche semble porter des fruits, car depuis cinq ans, le taux de survie atteint 65 % des entreprises aidées.

Étant donné l'abondance d'outils de qualité, nous avons choisi de vous proposer quatre guides de rédaction de plan d'affaires qui sont facilement accessibles par internet et qui ont des qualités complémentaires.

Site : Banque de développement de Canada (BDC)

http://www.bdc.ca/fr/business_tools/business_plan/default.htm

Description :

Le site de la BDC présente un plan d'affaires type et l'utilisateur peut construire son propre plan d'affaires à partir des documents qui y sont mis à sa disposition. En plus de fournir un guide de l'utilisateur où chaque étape de la rédaction d'un plan est expliquée en détail, l'annexe financière du plan d'affaires est disponible dans un format Excel avec toutes les formules et équations déjà implantées. Enfin, pour les épauler dans leur démarche, les usagers ont également accès à un exemple complet de plan d'affaires.

Site : Entreprises Canada

<http://www.entreprisescanada.ca/pai/fr/index.cfm>

Description :

Entreprises Canada propose un plan d'affaires interactif (PAI). C'est le premier logiciel de création de plan d'affaires conçu spécifiquement pour Internet. Le PAI aide les entrepreneurs dans l'élaboration d'un plan d'affaires de trois ans, que ce soit pour une nouvelle entreprise ou une entreprise existante. Dans ce plan interactif, tous les termes financiers et techniques sont expliqués. De plus l'utilisateur, après s'être inscrit gratuitement sur le site, peut consulter plusieurs modèles de plan d'affaires. Ces derniers sont adaptés en fonction de différentes régions et pour des secteurs d'industrie spécifiques.

Site : Centre Local de Développement (CLD, Laval)

<http://www.lavaltechnopole.com/fr/content/view/11/16/>

Description :

Ce guide de rédaction d'un plan d'affaires est divisé en deux chapitres. Le premier présente les sections types qui composent un plan d'affaires. Pour chacune de ces sections, une série de questions, de conseil et d'exemples sont fournis. Ainsi, les informations présentées sont très bien vulgarisées pour que le lecteur puisse cerner l'essentiel de chacun des thèmes qui y sont abordés. Le second chapitre est axé spécifiquement sur les étapes de rédaction d'un plan d'affaires (le style à employer, la présentation du document, etc.).

Site : Service Québec - Entreprises

<http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec>

Description :

La section « Entreprises » du site du gouvernement du Québec présente les divers thèmes qui constituent le plan d'affaires. Les informations présentées ne sont pas orientées vers la rédaction mais plutôt sur la recherche d'informations en vue de constituer un plan d'affaires. Par exemple, pour les thèmes associés à la clientèle cible, à la concurrence, aux fournisseurs, aux études de marché, etc., une série de liens et des références sont proposés afin que l'utilisateur puisse trouver l'information qui lui convient. Aussi, l'ensemble des services provinciaux sont présentés dans ces références en ligne (Centres locaux de

développement, Société d'aide au développement des collectivités du Québec, Institut de la statistique du Québec, etc.).

2.3 Évaluer le prix de l'entreprise à acheter

Dans toute transaction, un des éléments essentiels sur lequel doivent s'entendre l'acheteur et le vendeur est le prix. D'un point de vue purement financier, le prix est fonction des attentes des profits futurs et des rendements requis par l'acheteur pour ses investissements. L'appréciation des profits futurs comporte aussi une appréciation des risques liés à ces rendements espérés. Cet exercice peut être difficile. Il est influencé par l'expérience de l'acheteur et par ses attitudes à l'égard du risque. Par conséquent, il existera autant de prix que d'acheteurs.

Il n'y a pas de formule magique pour déterminer la valeur ou le prix d'une entreprise. Des règles empiriques existent et celles-ci sont généralement propres à un secteur bien précis. Même si ces règles proposent une analyse rigoureuse des faits et de la situation de chaque transaction, elles ne peuvent fournir qu'un ordre de grandeur de la valeur finale.

2.3.1 Les approches d'évaluation

Le professionnel en évaluation doit donc faire preuve d'une bonne dose de jugement et de discernement dans l'application des différentes méthodes et approches. C'est pourquoi il est recommandé d'utiliser plusieurs approches afin de dégager un éventail de valeurs possibles pour l'entreprise. Il y a trois approches traditionnellement adoptées dans l'évaluation d'une entreprise : l'approche fondée sur le marché, l'approche fondée sur l'actif et l'approche fondée sur la rentabilité (soit sur les bénéfices/flux monétaires, y compris la capitalisation et l'actualisation des flux monétaires).

L'approche du marché

Celle-ci tente de tirer une indication de la « juste valeur marchande » d'une entreprise en la comparant à des sociétés ouvertes ou à plusieurs transactions récentes d'achat/vente d'entreprises comparables. Une valeur est déterminée en :

- Identifiant des sociétés ouvertes et en les comparant à l'entreprise faisant l'objet de l'évaluation;
- Identifiant des transactions similaires qui sont réellement survenues dans le marché;
- Analysant des transactions antérieures ayant trait à des participations dans l'entreprise faisant l'objet de l'évaluation.

Cette méthode est souvent utilisée comme méthode de corroboration. Il faut noter qu'il est généralement difficile d'obtenir les informations requises pour appliquer cette méthode; les transactions impliquant les PME sont principalement du domaine privé et ne font pas l'objet de publication.

L'approche fondée sur l'actif

Cette approche est adoptée lorsque :

- La dissolution de l'entreprise est envisagée parce que les affaires ne sont pas suffisantes pour soutenir l'hypothèse de la continuité de l'exploitation;
- L'entreprise ne génère pas un rendement suffisant sur le capital investi;
- La nature des affaires est telle que la valeur des actifs constitue la majeure partie de la valeur de l'entreprise;
- L'achalandage est personnel et donc non transférable.

Lorsqu'on utilise cette méthode pour évaluer une entreprise en exploitation, chaque actif et chaque passif apparaissant sur le bilan est réévalué à la hausse ou à la baisse, selon le cas, à sa valeur marchande à la date d'évaluation, selon **l'hypothèse de la continuité de l'exploitation**. Lorsqu'on utilise cette méthode pour évaluer une entreprise en difficulté ou en liquidation, tous les actifs et passifs sont redressés **à leur valeur de réalisation nette**. Les coûts de disposition et de liquidation ainsi que les impôts sont pris en considération afin d'arriver à la valeur des actifs nets.

L'approche basée sur la rentabilité

Cette approche permet d'établir la valeur d'une entreprise en utilisant une ou plusieurs des méthodes suivantes dans un contexte de continuité d'exploitation :

- Capitalisation du bénéfice caractéristique;
- Capitalisation du flux monétaire caractéristique;
- « Double » capitalisation;
- Multiple des revenus;
- Actualisation des bénéfices/flux monétaires futurs.

L'approche fondée sur la capitalisation du bénéfice (ou des flux monétaires) suppose que l'acquéreur continuera d'exploiter l'entreprise et repose sur le désir de celui-ci d'acquérir le potentiel bénéficiaire d'une société. Cette approche repose sur l'hypothèse de la continuité de l'exploitation d'une entreprise qui présente un potentiel de bénéfice représentatif à un niveau susceptible d'offrir un rendement raisonnable du capital investi.

Pour déterminer la valeur d'exploitation d'une société, le bénéfice présenté au cours des derniers exercices sert de guide au calcul du bénéfice représentatif. Les éléments inhabituels ou non récurrents sont éliminés du bénéfice présenté, comme le sont les produits attribuables à un lien de dépendance et les charges discrétionnaires. Au besoin, des projections à court terme servent aussi à préciser le bénéfice représentatif. Pour déterminer la valeur globale de la société, le bénéfice représentatif est capitalisé à un taux reflétant le degré de risque inhérent au maintien du bénéfice représentatif.

2.3.2 Normalisation des résultats et des bilans

Lorsqu'une entreprise est évaluée selon l'approche fondée sur le bénéfice, il faut déterminer si des éléments d'actif sont excédentaires eu égard à l'exploitation. Les actifs excédentaires se

composent d'éléments qui ne sont pas directement mis à contribution dans l'exploitation de l'entreprise et qui, par conséquent, n'influent pas sur sa valeur d'exploitation. Un vendeur bien informé ne vendrait pas l'entreprise à titre d'entreprise à continuité probable sans extraire ces éléments d'actif de l'entreprise ou sans ajouter la juste valeur marchande de ces derniers à la valeur d'exploitation de l'entreprise.

Ces actifs excédentaires se composent généralement de placements (excédent de liquidité qui est conservé dans l'entreprise), de montants à recevoir de parties liées, de terrains vacants ou propriétés utilisées à des fins personnelles et qui sont détenues par l'entreprise.

Le choix d'un montant approprié de bénéfice représentatif repose non seulement sur le rendement réel de la société jusqu'à la date d'évaluation mais aussi sur le potentiel de produits et de bénéfices d'après le contexte général du marché et des lois en vigueur à cette date. Dans la sélection du bénéfice caractéristique, il est souvent nécessaire d'ajuster les résultats historiques pour tenir compte des éléments suivants :

- Salaire du propriétaire;
- Autres dépenses personnelles;
- Revenus/dépenses exceptionnels et non récurrents;
- Impacts des changements économiques ou législatifs annoncés;
- Revenus/dépenses associés aux actifs excédentaires.

2.3.3. Notion de rendement

Tel que mentionné dans l'introduction, la valeur de l'entreprise est fonction des expectatives de profits et des rendements requis par l'acheteur.

La notion de rendement peut s'exprimer par le ratio cours/bénéfice qui indique le taux auquel les épargnants capitalisent le bénéfice à un moment donné, quel qu'il soit. Ce concept est largement utilisé dans le cadre de l'étude et de la vérification du prix et de la valeur des titres de sociétés ouvertes et fermées par les conseillers financiers, les analystes et les courtiers en valeurs mobilières de même que les autres personnes appelées à évaluer les titres de participation dans des sociétés.

Ce ratio, l'inverse du taux de rendement d'un placement qu'un acquéreur éventuel jugerait acceptable, est appliqué au bénéfice représentatif annuel d'une entreprise afin de déterminer la valeur d'un titre de participation dans celle-ci en fonction du bénéfice. Le choix d'un ratio cours/bénéfice (taux de capitalisation) adéquat dépend d'un certain nombre de facteurs. Les facteurs suivants, entre autres, doivent être considérés à cet égard :

- | | |
|--|---|
| - Rendement des placements sur le marché | - Emplacement |
| - Nature de la pratique | - Réputation de l'entreprise |
| - Historique | - Dépendance vis-à-vis des actionnaires |
| - Actifs nets tangibles | - Capacité à générer des liquidités |
| - Perspectives futures | - Environnement législatif |

2.3.4 Notion d'achalandage

L'achalandage se crée lorsque la valeur globale d'une entreprise est supérieure à la somme de la valeur individuelle de chacun des actifs détenus par cette dernière.

L'achalandage se présente sous deux formes : l'achalandage commercial et l'achalandage personnel. L'achalandage commercial désigne l'attitude favorable que les clients adoptent à l'égard de l'entreprise en raison de son emplacement, de sa réputation, de la qualité des produits et des services offerts ainsi que de divers autres facteurs. En règle générale, l'achalandage commercial demeure l'apanage de l'entreprise ou il peut être transféré à ses nouveaux propriétaires et, dans ce cas, il acquiert une valeur pécuniaire.

L'achalandage personnel dépend des compétences, des relations et de la réputation d'une personne. Il fait partie intégrante de cette personne, n'est pas transférable et a peu ou pas de valeur commerciale.

Conclusion

La détermination du prix de vente est une étape cruciale dans toute transaction. Elle doit faire l'objet d'une analyse en profondeur de l'entreprise, de ses forces et faiblesses ainsi que de son secteur d'activité. Elle demande un exercice d'analyse prospective où l'étude du passé peut servir de guide dans certains cas. Chaque acheteur aura sa propre vision de l'entreprise et, par conséquent, son propre prix avec lequel il sera à l'aise.

2.4 Financer l'acquisition d'une entreprise

Être en affaires, c'est aussi faire équipe. Vous aurez notamment besoin de l'appui de financiers, d'associés, d'intervenants gouvernementaux, de fournisseurs. Votre plan d'affaires permettra de livrer à chacun votre vision des choses de manière précise. Leur compréhension et leur adhésion à vos projets en seront grandement facilitées. À n'en pas douter, le temps que vous mettrez à préparer un bon plan d'affaires vous sera maintes fois rendu.

Dans les pages qui suivent, nous vous proposons d'approfondir le volet «financement» de votre projet d'acquisition d'une entreprise. Que vous en soyez à votre premier achat ou non, l'information qui s'y trouve vous aidera à comprendre comment s'articulent les différentes formes de financement.

2.4.1 Préparer votre demande de financement

Avant de rencontrer les institutions financières, la première étape consiste à vous informer en allant au fond des choses puis de documenter votre demande et rédiger votre plan d'affaires. Vous serez alors bien équipé pour formuler votre demande.

Informez-vous

La recherche d'un partenaire financier doit être structurée. Vous éviterez de perdre un temps précieux si vous prenez le temps de bien vous informer avant de soumettre votre demande de financement.

N'oubliez pas que l'entreprise que vous voulez acquérir a déjà un ou plusieurs partenaires financiers. Ces derniers se montreront sûrement très intéressés à regarder votre projet d'acquisition. Toutefois, ne vous limitez pas à ceux-ci dans votre sollicitation d'un partenaire financier. L'historique d'une relation d'affaires entre l'entreprise convoitée et une institution financière ne garantit pas que vous obtiendrez la meilleure offre de financement pour votre projet. En conséquence, n'hésitez pas à consulter plus d'une institution financière et n'oubliez pas qu'à l'occasion d'un changement de propriétaires, le plus important demeure le fait que de part et d'autre, les partenaires impliqués adhèrent à la vision des nouveaux propriétaires.

Mettez votre réseau à profit

Les organismes d'aide aux entrepreneurs (CLD, SADC ou autres) peuvent vous fournir une aide précieuse et beaucoup d'information. Mais ne vous arrêtez pas là. Faites vos propres recherches auprès des institutions prêteuses et des organismes gouvernementaux. Échangez avec d'autres entrepreneurs : leur expérience et leurs contacts d'affaires pourraient vous être très utiles et vous faire gagner bien du temps.

Le fait d'être accompagné par un mentor ou une personne d'expérience dans le domaine du financement ou de l'acquisition d'une entreprise est également susceptible de vous éviter bien des erreurs. Finalement, faites appel à des spécialistes financiers (comptable, fiscaliste ou autre) pour vous assurer que vos prévisions sont réalistes et que vous avez associé chaque besoin financier à une source de financement adéquate. Les chambres de commerce et les associations de gens d'affaires sont un bon endroit pour rencontrer les intervenants des institutions financières ou gouvernementales et les gens d'affaires. Voilà un réseau qui pourrait s'avérer précieux.

Renseignez-vous sur les modalités

Ne tenez rien pour acquis. Lorsque vous comptez sur une source de financement, quelle qu'elle soit, assurez-vous qu'elle est bel et bien disponible. Renseignez-vous à propos de la taille des projets que cette source finance, sur le montant qu'elle accorde généralement, de même que sur la vitesse à laquelle les fonds sont déboursés. Vérifiez quel est le coût véritable de ce financement. Il y a bien entendu des frais d'intérêt, mais des frais de gestion mensuels ou annuels, des frais pour chaque transaction ou encore des frais pour enregistrement de garantie peuvent s'ajouter. L'ensemble de ces frais doit être considéré dans votre projet d'acquisition d'entreprise. Ne vous contentez pas d'une information de seconde main. Allez à la source.

Documentez votre projet et réalisez votre plan d'affaires

Vous avez fait les vérifications nécessaires et vous êtes prêt à formuler votre demande ? Vous en êtes maintenant à l'étape de la rédaction de votre demande de financement. Ce document complète votre plan d'affaires. La complexité des documents présentés sera influencée par l'importance de la somme en jeu. Plus celle-ci est importante, plus le financier aura besoin d'information pour prendre sa décision.

La demande détaille le financement demandé et démontre comment ce financement se traduira en retombées financières positives qui permettront à l'entreprise de poursuivre sa progression tout en respectant ses engagements financiers. En plus d'y spécifier la nature du projet à financer, on veillera à mettre en relief ce que l'entrepreneur peut offrir au financier. Votre montage financier exigera peut-être que vous frappiez à différentes portes. Sans changer votre projet, adaptez alors votre demande à chacun des interlocuteurs auxquels vous vous adressez. Chacun d'eux devra en effet pouvoir s'assurer que le risque qu'il encourt est associé à la promesse d'un rendement proportionnel. Par exemple, si vous approchez un organisme gouvernemental pour obtenir une subvention à l'emploi, faites ressortir dans votre plan d'affaires le nombre d'emplois qui seront créés par votre projet. Dans le cas du capital de risque, il sera important de mettre en valeur le rendement évalué du capital investi et d'estimer l'horizon de sortie pour celui-ci.

Les états financiers à produire

Afin de compléter votre plan d'affaires, vous devrez produire les états financiers de l'entreprise que vous voulez acquérir ainsi que les prévisionnels. La réalisation de ces états financiers devra tenir compte de la situation actuelle de l'entreprise que vous voulez acquérir et refléter les projets que vous avez pour celle-ci.

En plus des états financiers passés de l'entreprise que vous voulez acquérir, votre financier s'attendra à retrouver les documents suivants :

- Votre bilan personnel
- Votre curriculum vitae résumant vos principales réalisations
- Le coût et le financement de votre projet
- Un bilan d'ouverture
- Le budget de caisse projeté (2 ans)
- L'état des résultats projetés selon divers scénarios (3 ans)
- Le bilan prévisionnel (3 ans)
- Le calcul du seuil de rentabilité

Présentez votre demande de financement

Après un premier contact téléphonique, il est judicieux de fournir à votre interlocuteur la documentation écrite, c'est-à-dire votre demande de financement et votre plan d'affaires et ce, à titre confidentiel. Cela lui permettra de se faire une première opinion de votre

projet d'acquisition. Au moment de votre rencontre, il aura ainsi la possibilité de poser des questions à propos des éléments qu'il souhaite approfondir.

Lorsque vous confirmez le moment de la rencontre, vous pouvez saisir l'occasion pour vérifier si votre interlocuteur souhaite un complément à la documentation fournie. Précisez la durée de la rencontre et tenez-vous-y.

Prévoyez une présentation en quelques points qui vous permettra de couvrir l'essentiel de l'information requise.

Vous devez bien connaître l'entreprise que vous voulez acquérir et son marché. Il vous sera alors possible de prévoir les objections ou les points qui demandent plus d'explications. Préparez-vous en conséquence.

Au cours de cette rencontre, vous êtes l'interlocuteur principal, mais vous pouvez inviter un spécialiste (comptable, avocat ou autre) à vous accompagner. Au besoin, ces personnes pourront préciser certains éléments qui relèvent de leur spécialité.

Soyez à l'écoute des commentaires et des réactions de votre interlocuteur. Au moment de conclure la rencontre, proposez votre collaboration pour le cas où votre interlocuteur souhaiterait davantage d'information. Demandez quelles étapes devra maintenant franchir votre projet et quel échéancier il prévoit.

2.4.2 Le montage financier

Pour acquérir et maintenir en vie une entreprise, vous aurez besoin d'argent. Le financement de votre projet d'acquisition doit donc couvrir l'achat des actifs ou l'achat des actions de l'entreprise convoitée. À l'occasion de cette transaction, il arrive par ailleurs très fréquemment que les acquéreurs intègrent un ou plusieurs autres projets complémentaires tels que l'achat d'un nouvel équipement ou l'agrandissement d'un bâtiment.

Une fois l'ensemble de vos besoins établis, vous pourrez raffiner votre travail afin de déterminer quelle source de financement pourra combler chacun. C'est ce que l'on appelle «le montage financier», lequel est fréquemment présenté sous la forme d'un tableau. Il est essentiel que, dans ce montage financier, chacun des futurs besoins de l'entreprise soit comblé. Dans le cas contraire, votre financier risquera de conclure que votre projet n'a pas toutes les chances de succès.

Illustration d'un montage financier

<i>Projet</i>		<i>Financement</i>	
Acquisition de 100% des actions	1 565 400 \$	Prêt à terme	520 000 \$
Remboursement des dettes	212 600 \$	Capital de risque (débenture)	510 000 \$
Acquisition d'équipement	50 000 \$	Solde du prix de vente sur les actions	250 000 \$
		Fonds de roulement	180 000 \$
		Mise de fonds	368 000 \$
	1 828 000 \$		1 828 000 \$

Financer l'achat d'une entreprise

Le financement de l'acquisition des actions d'une entreprise repose avant tout sur l'évaluation de ses actifs (actifs corporels et incorporels) et sur sa capacité à continuer à générer des bénéfices et un flux de liquidités (cash flow). À cet effet, il est particulièrement difficile d'évaluer correctement le juste prix des actions en raison des nombreux facteurs susceptibles d'influencer la valeur de celles-ci. L'évaluation de la valeur de l'entreprise par un évaluateur indépendant membre de l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprises constituera dans bien des cas le point de départ pour obtenir le financement désiré. Ce dernier, en plus de prendre en compte la valeur des actifs de l'entreprise, étendra son analyse aux prix accordés à des transactions récentes et comparables dans le marché. En fonction de la valeur de l'entreprise, un financement pourra alors vous être accordé sous la forme de prêt au nom de l'acquéreur (individu ou entreprise) et même, dans certains cas, au nom de l'entreprise à être acquise.

Sachez toutefois que de nombreux autres facteurs seront susceptibles d'influencer votre capacité à obtenir votre financement. Parmi ceux-ci, notons plus particulièrement :

- La possibilité de refinancer les actifs de l'entreprise convoitée;
- La possibilité d'obtenir du vendeur une balance du prix de vente;
- La présence d'actifs intangibles;
- Le maintien après la transaction d'un important flux de liquidités (cash flow).

Financer les actifs incorporels

Plus souvent qu'autrement, les éléments incorporels d'une entreprise correspondent à la valeur que représente la clientèle de l'entreprise que l'on veut acquérir. Parmi les autres éléments incorporels qui sont de nature à influencer le prix à payer pour acquérir une entreprise, on retrouvera généralement l'un ou l'autre des éléments suivants :

- Le savoir-faire acquis et développé par l'entreprise;
- La qualité et l'expertise de la main-d'œuvre de l'entreprise;
- Le nom commercial;
- L'emplacement des locaux.

Compte tenu de leurs caractères incorporels et intangibles, le financement de ces éléments d'actifs reposera plus souvent qu'autrement sur les capitaux propres des entrepreneurs.

Financer le fonds de roulement

Le fonds de roulement de l'entreprise est constitué des liquidités nécessaires pour payer les frais d'exploitation courants de l'entreprise convoitée ou, si vous préférez, pour la faire rouler. Le montant qu'il est nécessaire de consacrer à ce fonds est notamment influencé par le cycle d'affaires de votre entreprise. Il doit donc tenir compte du délai de paiement que vous accordent les fournisseurs de même que du temps requis avant que vous n'encaissiez le produit de vos ventes futures. Quelle est la durée de cette période ? Quels sont vos besoins financiers durant cette période ?

L'importance du fonds de roulement nécessaire à votre future entreprise dépendra aussi de l'étape où elle se trouve dans son développement. Le développement de nouveaux marchés, le lancement d'un produit qui exige un effort important du côté du marketing sont des exemples de situations qui influenceront significativement la longueur de votre cycle d'affaires tout comme l'importance des ressources nécessaires. Quelles ressources financières seront nécessaires pour lancer votre nouveau produit ou pour explorer de nouveaux marchés ? Quelle influence ces activités auront-elles sur le cycle de l'entreprise ? Vous devez répondre à ces questions et évaluer vos besoins de la manière la plus réaliste possible.

Les financements conditionnels entre eux

Lors de montage financier, il arrive fréquemment que certains financements, tout comme certaines subventions, soient conditionnels entre eux. Aussi faut-il avoir une vision claire de cette interdépendance au moment de dresser le tableau de votre montage financier. L'abandon d'un programme ou le refus de l'un des partenaires risque-t-il d'anéantir vos projets ? Mieux vaut alors prévoir des solutions de rechange.

2.4.3 Le bon outil pour financer chaque besoin

Avant de schématiser le financement d'une acquisition d'entreprise sous la forme d'un montage financier, il faut connaître quel type de financement convient le mieux pour

chacun des aspects de votre projet d'acquisition. L'appui des institutions financières ne dépasse **généralement** pas 75% de la valeur des actifs tangibles d'une entreprise. En conséquence, vous devez donc pouvoir compter sur un financement par capitaux propres. Toutefois, en fonction de la nature de la transaction et de la description des différents éléments d'actifs que vous voulez acquérir, votre financement sera plus ou moins difficile à réaliser. Voyons ce qu'il en est.

Le financement par capitaux propres

Le financement par capitaux propres provient en partie de l'acquéreur, que ce soit une entreprise ou un particulier. Pour trouver les capitaux propres qui vous sont nécessaires pour compléter votre montage financier, vous pouvez également faire appel à des investisseurs privés, à des sociétés d'investissement ou encore à d'autres personnes ou sociétés intéressées. Ces fonds amélioreront la capitalisation de l'entreprise en voie d'acquisition sans affecter la marge de manœuvre auprès des créanciers par emprunt.

Les financiers s'attendent à ce que les promoteurs puisent dans leurs avoirs personnels et fournissent une partie de la somme nécessaire à leur projet d'acquisition d'entreprise ainsi que pour son fonctionnement. Ce faisant, les promoteurs donneront un signal positif aux financiers qui accepteront alors plus facilement d'investir eux aussi dans le projet. L'avoir personnel des promoteurs comprend l'ensemble de leurs actifs tels que leurs épargnes personnelles, résidences, fonds de pension, REER, déduction faite de l'ensemble de leur passif (dettes). Dans le cas où le promoteur est également une entreprise, l'avoir sera alors constitué de l'ensemble des actifs nets de dettes de l'entreprise acquéreur.

Les **bénéfices générés** par l'activité de l'entreprise qui fait l'objet d'une transaction peuvent dans certains cas être mis à contribution, permettant ainsi le financement de la transaction. En escomptant les profits futurs de l'entreprise, les acquéreurs pourront planifier l'attribution des futurs bénéfices de l'entreprise. C'est d'ailleurs fréquemment le cas à l'occasion d'un rachat par les employés (*Management Buy Out*) ou d'un rachat par la dette (*Leverage Buy Out*).

Selon les circonstances, il vous sera possible de négocier **une balance de vente** avec le vendeur dont le paiement sera échelonné sur plusieurs années. Cette solution de financement relativement fréquente est cependant rarement aisée, car demander une balance de vente au vendeur implique toujours pour ce dernier la présence d'un risque financier. C'est pourquoi le vendeur aura tendance à négocier tout un ensemble de conditions afin de limiter son risque qui va parfois jusqu'à exiger de demeurer membre du conseil d'administration de l'entreprise. Plus qu'une façon de se financer, la balance de vente est également un moyen intéressant de s'assurer que le transfert de propriété sera réalisé dans l'harmonie et au bénéfice de chacune des parties impliquées.

Les anges financiers sont des personnes, le plus souvent d'anciens chefs d'entreprises expérimentés, qui disposent d'importantes sommes à investir. On utilise généralement ce type de financement au démarrage ou au début de la phase de croissance d'une entreprise,

mais certains d'entre eux investissent également en phase d'acquisition. Les anges financiers sont motivés par le désir d'obtenir un bon rendement financier, mais également par le goût de relever un défi, d'aider un jeune entrepreneur ou de faciliter la réussite de projets dont les valeurs les rejoignent. Ils investissent dans des projets dont les chances de réussite leur paraissent probantes. Ce faisant, ils deviennent partenaires de l'entreprise et participent habituellement à sa gestion et à son développement stratégique.

Contrairement à ce que laisse croire son nom, le concours des Anges financiers de Montréal s'adresse aux jeunes entrepreneurs de partout au Québec. Sa mission consiste à aider les entrepreneurs âgés entre 18 et 40 ans à créer ou à développer leur entreprise en ayant la possibilité de convaincre des gens d'affaires expérimentés d'investir, en temps ou en argent, dans leur projet. Voilà qui peut représenter un coup de pouce intéressant. Pour en savoir plus : <http://www.angesfinanciers.qc.ca>

Financement subordonné, quasi-capital ou financement mezzanine

Ces différentes appellations désignent la même chose. Ce type de financement est soit garanti avec un deuxième rang sur les actifs de l'entreprise, soit consenti sans garantie. Il est donc considéré comme étant de même nature que les financements par capitaux propres, et ce, parce que le risque assumé par le créancier se rapproche du risque encouru par les actionnaires. Le risque associé à ces financements étant plus élevé, le rendement demandé (taux d'intérêt, primes, options et autres considérations) sera plus important que celui d'un prêt conventionnel.

En raison des remboursements en capital échelonnés dans le temps, ce crédit peut affecter la marge de manœuvre dont disposera l'entreprise fraîchement acquise. Il faut prévoir en effet que les futurs fonds qui seront générés par l'entreprise devront permettre de couvrir adéquatement les remboursements supplémentaires engendrés. Par contre, en fonction des besoins et de la situation particulière de chaque projet, ce type de dette est parfois assorti d'une flexibilité intéressante, allant même jusqu'à permettre de retarder les premiers remboursements en capital afin de s'adapter au cycle annuel des opérations d'une entreprise.

- Utile pour le rachat d'une entreprise par des investisseurs internes (par exemple l'équipe de gestionnaires) ou externes disposant de moyens insuffisants.
- Modalités : Le remboursement du capital et la durée du financement sont définis au cas par cas, selon les prévisions de l'entreprise. Les taux sont appliqués en fonction du risque lié au projet. Il s'agit d'une intervention limitée dans le temps (3 à 7 ans) et le retrait du financier est prévu à l'avance. Au moment de l'échéance ou selon le calendrier déterminé, le capital est racheté à sa valeur nominale.

Le capital de risque

Dans certaines circonstances, les besoins en financement par capitaux propres surpassent la capacité des actionnaires à injecter des fonds et le financement conventionnel ou subordonné est déjà utilisé à son plein potentiel. Dans un tel cas, un investissement dans

le capital actions d'une entreprise par une société de capital de risque est de nature à permettre la réalisation d'un montage financier dans le but d'acheter une entreprise.

Un investisseur en capital de risque est motivé par la possibilité de faire un investissement dont la rentabilité sera particulièrement intéressante. Ce rendement se rapproche habituellement du rendement espéré par le promoteur lui-même. Il s'adresse donc aux entreprises présentant un potentiel de croissance intéressant. Le rendement exigé est établi en tenant compte du risque que constitue l'investissement. C'est la perspective d'un gain aussi marqué qui explique que l'investisseur est prêt à courir le risque de perdre totalement la valeur de son investissement.

Afin de rassurer les investisseurs en capital de risque, la perspective de croissance de l'entreprise doit être réaliste et étayée par des faits vérifiables. L'investisseur voudra connaître les projets de l'entreprise à moyen et long termes.

L'investisseur (le fonds de capital de risque) acquiert un certain nombre d'actions en retour de son investissement dans une entreprise. En retour, celui-ci espère profiter d'une plus-value de ses actions à moyen long terme. Cette plus-value se matérialisera à la vente de son placement aux autres actionnaires de l'entreprise ou à un tiers. À titre de partenaire de l'entreprise, l'investisseur en capital de risque participe généralement à la gestion stratégique de l'entreprise.

Le capital de risque : est-ce pour vous ?

Si vous vous reconnaissez dans la majorité des énoncés ci-dessous, vous êtes probablement rendu à l'étape où le capital de risque peut répondre à votre projet d'acquisition d'entreprise.

- L'entreprise ciblée possède de bonnes possibilités de développement.
- Les futurs actionnaires sont ouverts à l'idée de partager les orientations stratégiques et leurs principales décisions avec un partenaire financier.
- L'équipe de direction envisagée est compétente, expérimentée et financièrement engagée.
- L'entreprise ciblée détient un produit ou un procédé bien différencié et occupe une position concurrentielle favorable ou un créneau bien défini.
- Le marché dans lequel l'entreprise évolue est important, en croissance et accessible.
- L'entreprise ciblée possède un excellent potentiel de croissance et un réseau de commercialisation.
- La qualité technique des produits de l'entreprise ciblée est de premier plan et la propriété intellectuelle est protégée.
- Votre plan d'affaires est bien défini et structuré, ambitieux, mais réalisable.

Appel public à l'épargne

Puisqu'il s'agit d'une opération coûteuse et complexe à mettre en place, un premier appel public à l'épargne n'intéressera que des entreprises qui requièrent un apport massif de

capitaux pour soutenir une stratégie d'acquisition et d'expansion. Contrairement à des placements privés tels les anges financiers ou les sociétés de capital de risque, les investissements par actions sont publics. Une entreprise émet de ses propres actions sur le marché afin d'obtenir des liquidités qui lui permettront de faire des acquisitions. Ces actions peuvent quelquefois être accompagnées de bons de souscription ou d'options. Cela se fait par l'entremise de courtiers en valeurs mobilières. Les promoteurs demandent alors d'inscrire leur entreprise et préparent un prospectus, lequel permet aux investisseurs de s'informer sur les activités et les états financiers de l'émetteur ainsi que sur les titres qui sont mis en vente. L'entreprise fournit ainsi aux investisseurs l'ensemble des renseignements dont ils ont besoin pour prendre la décision d'investir ou non dans cette société. Au Québec, c'est l'Autorité des marchés financiers (AMF) qui régit l'information que doit fournir une société à ses porteurs de titres.

Les activités touchant les valeurs mobilières sont encadrées par une loi, un règlement d'application et divers autres règlements et textes. Le concours de spécialistes est nécessaire pour faire face à la complexité de cette opération.

Le cas des coopératives de travailleurs actionnaires

À l'occasion de la vente d'une entreprise, il arrive de plus en plus fréquemment de voir les travailleurs se préoccuper de l'avenir de l'entreprise qui les emploie et être intéressés à la continuité et à l'accroissement de ses activités. Cette volonté collective des employés à devenir partenaires de l'entreprise est de nature à permettre la mise en place d'une coopérative de travailleurs actionnaires.

Concrètement, les travailleurs investissent de leurs fonds propres dans une coopérative de travailleurs actionnaires qui détiendra une part déterminée par une entente des actions de l'entreprise qui fournit du travail à ses membres. Par le biais de leur investissement dans la coopérative, les travailleurs participeront au développement de l'entreprise au même titre que tous les autres actionnaires. Du point de vue opérationnel, la relation entre la coopérative et l'entreprise est régie par une convention d'actionnaires, laquelle détermine les règles du jeu pour l'ensemble des partenaires.

2.4.4 Le financement par emprunts

Les entreprises peuvent financer une grande partie de leur projet d'acquisition d'entreprise grâce à des emprunts. On utilise ce type de financement notamment pour financer ou refinancer les actifs de l'entreprise acquise tels que les comptes clients, les inventaires, les équipements, les biens immobiliers. Il existe divers types de financement par emprunts.

Le crédit à court terme

La marge de crédit vous permet de gérer efficacement vos liquidités et de faire face à vos besoins courants d'exploitation. Elle est utile pour :

- financer vos futurs inventaires et vos comptes clients ;
- profiter d'escomptes offerts par vos fournisseurs ;

- vous protéger contre les risques d'insuffisances d'entrées de fonds face aux sorties de fonds ;
- répondre à un besoin ponctuel.

Modalités : Les intérêts ne s'appliquent qu'aux sommes utilisées. Le remboursement s'effectue en fonction des entrées de fonds.

La carte de crédit permet de gérer efficacement les dépenses d'affaires de votre entreprise. Elle est utile pour :

- régler les factures de vos fournisseurs ;
- permettre à vos employés d'acquitter leurs frais de représentation ;
- séparer vos dépenses d'affaires de vos dépenses personnelles.

Modalités : Les intérêts ne s'appliquent que sur le solde résiduel. Il existe une gamme de cartes proposant des taux d'intérêt et des avantages qui les distinguent les unes des autres (assurance voyage, programmes de bonification, etc.). Desjardins offre notamment une carte affaires comportant une deuxième limite de crédit qui permet de financer des biens durables acquis chez les marchands participants (plus de 350 au Québec).

Le financement temporaire est un prêt permettant de financer un élément d'actif clairement identifié et qui se transformera en entrée de fonds à court terme.

Exemples : Des crédits d'impôt encaissables dans trois mois, les taxes de vente payées lors de l'achat d'un bien qui seront réclamées ultérieurement.

Différents forfaits permettent aux petites entreprises, tout comme aux travailleurs autonomes, de combiner les outils de crédit à court terme. Chez Desjardins, ces forfaits proposent notamment une marge de crédit pouvant atteindre 50 000 \$ pour les dépenses d'exploitation de même qu'une carte de crédit pour les dépenses d'affaires, les biens durables tels que l'ameublement et l'informatique et vos frais de représentation couvrant les besoins de moins de 50 000 \$.

Le prêt à terme

Les prêts à terme permettent de financer les outils nécessaires à la croissance d'une entreprise ou d'en améliorer la structure financière sans avoir à utiliser les liquidités disponibles. Ils sont utiles pour :

- financer des projets d'immobilisation sans affecter de manière importante le fonds de roulement de l'entreprise ;
- améliorer ou consolider la structure financière d'une entreprise pendant qu'elle poursuit ses projets d'expansion.

Modalités : On a le choix entre un taux fixe ou un taux variable. L'amortissement du prêt est établi en fonction de la durée de vie utile du bien acquis. Le terme tout comme les conditions de remboursement sont établis de manière personnalisée.

Le crédit rotatif

Le crédit rotatif est un crédit pré-autorisé qui vise à permettre à une entreprise de financer des investissements nécessaires à son développement et ce, en réduisant au minimum le processus relié aux demandes de crédit et à la prise de garanties, ainsi que les frais qui en découlent. Lorsqu'une dépense est faite dans le cadre de ce crédit, on transfère rapidement les fonds nécessaires. Une fois le capital remboursé, l'entreprise peut utiliser à nouveau ce financement disponible pour de nouvelles acquisitions. Il est utile pour :

- l'achat d'équipements ou de machineries;
- l'achat d'intrants à la production;
- la réparation ou la rénovation des biens de l'entreprise.

Modalités : Il consiste en l'ouverture d'un crédit permettant à l'entreprise de faire des investissements nécessaires à son développement.

Les comptes fournisseurs, les comptes à recevoir et l'affacturage

Vos comptes fournisseurs constituent aussi une source de financement, car ils sont en quelque sorte des prêts sans intérêt. Les fournisseurs accordent pour la plupart 30 jours de congé avant d'exiger le paiement du compte. Certaines ententes peuvent prévoir des délais de paiement plus long.

Des ententes spécifiques avec vos clients peuvent prévoir le paiement du travail à réaliser ou du bien à fabriquer au fur et à mesure que certaines étapes de la livraison ou de la fabrication sont réalisées.

L'affacturage permet à l'entreprise de vendre ses comptes débiteurs (jusqu'à 365 jours) à son institution financière au moment où elle facture son client. Cela évite à l'entreprise d'avoir à exercer de la pression sur les liquidités ou le crédit de l'entreprise pour combler l'attente du paiement à venir. Le recouvrement des créances est alors à la charge de l'institution financière. L'affacturage est utile pour :

- toute entreprise qui a des comptes débiteurs à long terme ;
- préserver et améliorer le fonds de roulement et réduire les risques commerciaux ;
- réduire le risque de taux de change des entreprises exportatrices.

Modalités : Une entreprise qui affacture un compte reçoit le montant intégral des créances liées à ce compte, moins l'escompte applicable. Tout dossier d'affacturage fait l'objet d'une analyse préalable. L'entreprise connaît le taux d'escompte attribué à ses comptes. L'entreprise a alors la possibilité d'en tenir compte au moment de fixer ses prix de vente.

Les prêts hypothécaires

Les prêts hypothécaires constituent une solution de financement appropriée pour les projets d'immobilisation d'une entreprise. Ils sont utiles pour :

- les projets d'immobilisation comme l'achat d'un terrain, la construction ou l'agrandissement d'une usine, d'un entrepôt, de bureaux ou tout autre projet d'envergure.

Modalités : Il existe une grande variété de modalités dans les conditions de crédit. Le terme, la période d'amortissement, les taux applicables et les modalités de remboursement seront fixés en tenant compte des besoins de l'entreprise.

Le crédit-bail

Le crédit-bail permet à l'entreprise de louer des équipements de son choix à long terme. L'entreprise paie alors un loyer mensuel qui inclut les taxes afférentes à l'équipement loué. Il existe deux types de crédit bail.

1. La location-acquisition intéressera l'entreprise qui prévoit devenir propriétaire de l'équipement (actif) au terme du contrat. L'entreprise s'engage alors à faire des paiements qui amortiront le coût de l'actif pendant la durée du contrat de location.
2. La location-exploitation est conçue pour permettre à l'entreprise de retourner l'équipement (actif) acheté à la fin du contrat. L'entreprise ne paie alors que pour l'usage qu'elle fait de l'équipement et ses paiements visent à combler la différence entre la valeur de l'actif au moment de l'achat et sa valeur résiduelle lorsque prend fin le contrat de location.

Utile pour :

- financer l'acquisition d'un équipement ;
- dans certains cas, avoir un paiement de location au lieu d'un actif immobilisé ;
- éviter d'avoir à faire une mise de fonds lors de l'acquisition d'un équipement car le financement peut aller jusqu'à 100 % du coût d'acquisition.

Modalités : Le versement de base est établi en tenant compte de la durée de vie utile de l'équipement acheté. Le contrat de location est adapté à la structure financière de l'entreprise (bilan ou hors bilan). Le calendrier de remboursement s'adapte à la nature des activités de l'entreprise, ce qui intéressera notamment les entreprises ayant une activité saisonnière.

Les garanties exigées pour le financement par emprunt

Les garanties permettent aux institutions prêteuses de minimiser le montant de leur perte dans le cas où votre projet connaisse des difficultés financières et que vous ne soyez plus en mesure de respecter vos engagements financiers. La nature de ces garanties peut varier. On parle d'hypothèque mobilière lorsque des créances ou des biens sont donnés en garantie et d'hypothèque immobilière quand ce sont des immeubles qui constituent la garantie. Si la garantie provient de la responsabilité individuelle d'une personne ou d'une société, on la désigne alors sous le terme de cautionnement. Les promoteurs de petites

entreprises doivent habituellement fournir des garanties personnelles et des biens personnels en garantie. Plus une entreprise est solide financièrement, plus il est probable que l'institution financière ne prendra en garantie que des biens appartenant à l'entreprise. Notons que l'importance des garanties exigées varie selon la taille de l'entreprise, son stade de développement, de même que son secteur d'activité.

2.4.5 L'acquisition par emprunts (*Leverage Buy Out*)

De nombreuses sources de financement diverses et variées s'offrent à vous afin d'assurer la réussite et le succès de votre projet d'acquisition d'une entreprise. Un mélange d'apport personnel et de prêts bancaires vous permettra généralement de compléter votre montage financier. Dans le cas où le montant de la transaction est plus important, la technique de l'acquisition par emprunts, ou *Leverage Buy Out* (LBO), est parfois utilisée.

L'acquisition par emprunts peut être définie comme l'achat d'une entreprise saine, financée partiellement par des emprunts, dans le cadre d'un montage financier, juridique et fiscal spécifique où les acquéreurs sont associés en partenariat avec des investisseurs financiers spécialisés tels les fonds de capital de risque en vue de réaliser ensemble une plus-value à moyen terme.

Cette opération permet à un groupe généralement constitué de fonds d'investissements et de gestionnaires d'acquérir une entreprise avec une mise de fonds qui ne représente qu'une fraction de la valeur réelle de l'entreprise ciblée. Le solde du prix de vente est alors financé par la dette bancaire qui sera remboursée par les importants fonds générés par l'entreprise achetée. Évidemment, ce mode de financement n'est applicable qu'en présence d'une entreprise en excellente santé financière et dont la principale qualité est la stabilité et l'importance de ses flux financiers. Les clés du succès d'une acquisition par emprunts sont :

- La présence d'un management solide (intérêt/capacité);
- Un historique de rentabilité pour l'entreprise ciblée;
- La continuité du flux de liquidités (cash flow) après la transaction;
- Un très faible endettement de l'entreprise cible;
- Une mise de fonds des acquéreurs d'un minimum de 5 % du prix de vente;
- La présence dans l'entreprise des entrepreneurs sortants sur une période de 6 à 12 mois;
- La présence d'une balance de vente du vendeur.

2.4.6 Les programmes gouvernementaux

Afin de stimuler l'entrepreneuriat, les gouvernements fédéral et provincial ont mis de l'avant différentes formules pour favoriser la réussite des entreprises. Certains de ces programmes facilitent l'obtention de financement par emprunts alors que d'autres, sous forme de subventions, permettent d'améliorer les capitaux propres dont jouit l'entreprise. Plusieurs de ces programmes ciblent une clientèle précise, par exemple les PME, les coopératives, les entreprises de la nouvelle économie, les sociétés sans but lucratif, les

jeunes entrepreneurs, les entreprises en zone éloignée, les femmes entrepreneures. D'autres appuient un type d'activité spécifique comme l'achat d'une entreprise.

Ces programmes offrent un appui différent les uns des autres. Dans certains cas, il s'agit de crédits d'impôt, dans d'autres d'un appui (sous forme de garantie de prêt, de subvention ou de prêts directs) pour financer l'un des aspects de l'entreprise notamment le fonds de roulement, l'équipement ou les immeubles. Chacun de ces programmes est assorti de multiples exigences : taille de l'entreprise, âge des promoteurs, secteur d'activité, pour ne nommer que ceux-là. En outre, l'enveloppe assortie à un programme est souvent limitée. Lorsque les fonds destinés à cette enveloppe sont épuisés, aucun nouveau projet ne peut être accepté, même s'il répond à chacune des exigences du programme.

Une bonne manière d'en savoir davantage sur ces programmes est de solliciter l'aide des organismes d'aide au développement. En plus de vous guider vers les programmes pour lesquels votre projet d'entreprise est susceptible de se qualifier, ces organismes peuvent vous fournir un appui conseil dans l'élaboration de votre projet.

Centres locaux de développement (CLD) :

<http://www.acldq.qc.ca>

Sociétés d'aide au développement des collectivités :

Au Québec : <http://www.reseau-sadc.qc.ca/>

Canadien : <http://www.communityfutures.ca>

Centres de service aux entreprises du Canada :

<http://www.ressourcesentreprises.org/>

2.5 Les six critères d'évaluation d'une demande de financement

1. La qualité des promoteurs

Les promoteurs sont la principale source d'énergie d'un projet d'entreprise. C'est leur vision, leur énergie et les efforts qu'ils déploient qui feront en sorte que le projet d'entreprise fonctionnera ou pas. Une bonne équipe offrira une complémentarité dans les qualités personnelles et les compétences des personnes qui la composent, de manière à ce que l'ensemble des besoins de l'entreprise soient couverts.

2. Les risques de l'environnement d'affaires

Ces dernières années, on a vu certains secteurs de l'économie connaître des retournements aussi brusques que dramatiques. Les financiers s'assureront que le secteur dans lequel vous évoluez ne présente pas un risque démesuré à leurs yeux. La fin prévue d'une barrière tarifaire, un procédé nuisible pour l'environnement et qui risque d'être frappé d'une interdiction, la fragilité du secteur de l'économie dans lequel évolue votre

entreprise sont autant d'exemples qui conduiront un financier à rester sur sa réserve. Soulignons enfin que l'entreprise devra profiter d'une couverture d'assurance adéquate, adaptée à la nature des activités de l'entreprise.

3. La crédibilité du projet

Les financiers analyseront votre projet sans y être engagés de façon émotive. S'ils investissent dans votre projet, c'est qu'ils souhaitent que cet investissement leur rapporte. Ils s'assureront donc que les prévisions que vous faites sont basées sur des faits vérifiables et qu'elles sont réalistes.

4. La capacité de payer de l'entreprise et sa structure financière

Les financiers s'assureront que l'entreprise sera en mesure d'assumer l'ensemble de ses engagements financiers. À une croissance des obligations financières doit donc correspondre une croissance des revenus et de la rentabilité. De son côté, la structure financière de l'entreprise devra présenter un sain équilibre entre les emprunts et l'avoir propre. Si l'endettement est trop élevé, des difficultés sont à prévoir.

5. L'historique financier des promoteurs

Aux yeux des financiers, le passé est garant de l'avenir. Il est plus que probable qu'une analyse du crédit de chacun des promoteurs de l'entreprise sera faite. Les financiers s'assureront ainsi que, dans le passé, les promoteurs ont su respecter leurs engagements. Une faillite, une dette qu'on a négligé de rembourser constituent des éléments qui affectent la crédibilité des promoteurs.

6. Les garanties

Le financement par emprunts est accordé en échange de garanties. Ces garanties doivent être disponibles en quantité suffisante pour permettre au financier de couvrir les risques qu'il encourt.

En conclusion

Le financier à qui vous avez présenté votre demande vous communiquera généralement sa réponse dans l'échéancier prévu. Si votre demande est acceptée, vous conviendrez ensemble des modalités de signature de l'entente. Ces modalités comprendront normalement des travaux de vérification diligente. Le financier fera alors appel à différents experts (comptables, juristes, spécialistes pour l'évaluation de technologies, etc.). Il s'assurera ainsi que le risque constitué par l'investissement qu'il se propose de faire est proportionnel au rendement espéré. Le financier réduit ainsi au minimum les risques d'une mauvaise surprise.

Si votre demande se solde par un refus, tirez-en profit pour améliorer votre projet. Il est judicieux de demander à votre interlocuteur de préciser ce qui a motivé la décision. Cela

vous fournit une information précieuse à propos de votre plan d'affaires ou de votre approche. Sans compter que c'est aussi une occasion de tisser des liens avec cet interlocuteur. Votre entreprise est en effet susceptible d'avoir à nouveau à formuler une demande auprès de cette institution. Sans compter que la mobilité du personnel pourrait faire en sorte que vous retrouverez peut-être cette personne ailleurs sur votre route.

2.6 La lettre d'intention

Vous êtes maintenant en mesure d'amorcer les négociations avec le vendeur. Toutefois, certaines étapes préalables sont souvent nécessaires pour protéger les droits de chacune des parties. La lettre d'intention est une de ces étapes préliminaires. Cette étape débute par l'envoi d'une lettre d'intérêt émise par l'acquéreur potentiel au vendeur qu'il a pressenti, accompagnée d'un engagement de confidentialité, signalant à ce dernier l'intérêt de l'acquéreur et la nécessité de procéder à une première vérification pour laquelle il exige l'accès à certains documents de l'entreprise lui permettant de faire ce travail. Cette première vérification permet à un éventuel acquéreur de formuler une lettre d'intention s'il aime ce qu'il voit ou de se retirer du processus d'acquisition si le portrait qui se dégage ne lui convient pas.

La lettre d'intention permet d'amorcer les négociations et, par conséquent, la transaction. Bien qu'elle ne soit pas la seule façon de débiter la vente d'une entreprise, la lettre d'intention remplit un rôle informatif et oriente la transaction. Cependant, afin qu'elle remplisse correctement son rôle, une lettre d'intention doit être complète et contenir tous les éléments nécessaires à sa compréhension. Une fois bien rédigée, il sera possible qu'elle lie les parties sur certains points. Si la lettre d'intention est acceptée par le vendeur, on pourra alors procéder à la vérification diligente détaillée des affaires de l'entreprise visée (voir le Chapitre 4).

Lorsque la transaction se fait à une plus petite échelle, par exemple lors de l'achat d'un petit commerce, la conclusion de la transaction comprend moins d'étapes. Les parties commencent par discuter et sautent souvent aussitôt à l'offre d'achat complète. Un tel type d'engagement a une force exécutoire et implique évidemment que les termes et conditions de la transaction soient décrits de façon exhaustive. Toutefois, lors de transactions plus complexes, la lettre d'intention, sans être aussi formelle que l'offre d'achat, sert de base aux négociations. Elle peut lier les parties sur certains points, mais n'a pas la même force exécutoire qu'une promesse de vente. Il s'agit de la forme d'engagement la plus couramment utilisée.

Bien que la lettre d'intention soit fréquemment utilisée, il est possible d'avoir recours à d'autres types d'engagements préalables. Par exemple, les parties peuvent choisir de faire un résumé du projet d'entente. Un tel résumé entraîne le début de négociations intensives et sert à les poursuivre sur la base de certains consensus. Il est important de noter qu'un tel engagement n'amène habituellement aucune obligation légale et qu'il exclut généralement la force exécutoire.

2.6.1 Le but de la lettre d'intention

Dans le cadre de l'achat ou de la vente d'une entreprise, la lettre d'intention est utile pour débiter favorablement les négociations. Le but premier d'une lettre d'intention est naturellement de confirmer l'intention des parties. En effet, elle permet d'identifier les éléments clés de la transaction à venir, d'orienter les parties et de bien cibler leurs attentes. Cela permet donc de sauver du temps et, conséquemment, de l'argent.

La lettre d'intention permet d'établir le sérieux des négociations auprès des actionnaires, des investisseurs, des autres acheteurs potentiels, des prêteurs et des créanciers. De plus, elle permet de créer des circonstances favorables pour l'acquéreur, c'est-à-dire de prendre le contrôle de l'échéancier et d'amorcer les négociations de façon positive et engagée.

La lettre d'intention assure davantage de succès dans les négociations puisqu'elle permet d'orienter les parties. Elle devient le document de base des négociations. D'ailleurs, l'échec d'une négociation est souvent causé par l'absence d'approbation de la part d'un tiers concerné par la transaction (par exemple un prêteur, un locateur, un fournisseur) par une mauvaise évaluation des incidences fiscales par les parties, par une dévaluation de l'offre par rapport à son mérite objectif ou par une solution de rechange plus attrayante et supérieure pour le vendeur. Bref, en identifiant bien les besoins des parties dès le départ, il est possible d'éviter ces impasses, puisque les réels besoins des parties sont identifiés.

2.6.2 Contenu de la lettre d'intention

Il faut rédiger la lettre d'intention au moment des négociations préliminaires et il est essentiel qu'elle soit signée par le vendeur et l'acheteur et, dans certains cas également, par les autres parties qui seront impliquées dans la transaction. Globalement, elle consiste en une déclaration succincte des éléments de l'opération. Elle comprend tout d'abord une description sommaire des termes et conditions de la transaction envisagée. Son objet doit y être décrit de façon précise. Il est important d'indiquer s'il s'agit de la vente ou de l'achat d'actions ou plutôt de la vente ou de l'achat d'éléments d'actif de l'entreprise cible. Cette qualification aura effectivement beaucoup d'impact sur le reste de la transaction. La lettre d'intention doit préciser les éléments d'actif inclus et exclus et les obligations assumées lors de la vente ou de l'achat.

Prix de vente et modalités de paiement

Le prix et les modalités de paiement doivent être décrits avec suffisamment de précision. Bien que le prix doive être déterminé, il n'est pas nécessaire que la lettre d'intention mentionne un prix fixe. Il peut s'agir d'une formule ou d'un prix estimatif. On y retrouve également des clauses d'ajustement de prix. Si jamais une compensation est prévue, elle doit être indiquée. En ce qui a trait aux états financiers de clôture, il est important d'indiquer dans la lettre d'intention la date présumée de la fin de l'exercice financier, qui s'occupera de préparer ces états financiers et quel sera le mécanisme utilisé en cas de désaccord.

Description des garanties

La lettre d'intention peut aussi contenir une description des garanties dans les cas où l'on prévoit une balance de prix de vente. L'acquéreur désire-t-il accorder au vendeur une hypothèque sur les biens de la compagnie vendue ou sur les actions acquises? Le vendeur préfère-t-il obtenir le cautionnement d'un tiers? Cela doit être précisé dans la lettre d'intention afin de déterminer quelles sont les garanties que le vendeur désire obtenir.

D'un autre côté, la lettre d'intention permet d'aviser le vendeur de l'envergure des représentations et garanties qu'il devra donner à l'acquéreur. Cela peut être fait à l'aide d'une clause générale ou détaillée.

Conditions de clôture

Il est également souhaitable d'inclure les conditions essentielles de clôture dans la lettre d'intention. Par exemple, il est important de spécifier si certaines approbations au niveau réglementaire ou inspections environnementales seront nécessaires et si l'acquiescement d'un tiers (prêteur, locateur, fournisseur important) est indispensable pour conclure la transaction envisagée. Certains points doivent aussi être réglés à l'interne, notamment au niveau de la gestion intérimaire, de l'embauche de personnes clés, de la date de la signature des conventions définitives et de la façon dont le financement s'effectuera, le cas échéant. Il est aussi essentiel de prévoir que la vente est subordonnée à une vérification diligente positive préalable et quels en sont les paramètres, par exemple les délais dans lesquels cette vérification doit être effectuée.

Contrats accessoires

La lettre d'intention contient habituellement une description des éléments essentiels des contrats accessoires, notamment ceux qui concernent les contrats d'emploi, de non-concurrence, de non-sollicitation, d'approvisionnement, de licence, de garantie, etc. Une fois rendu à l'étape de la rédaction de ces contrats dans la transaction, il sera plus facile de s'entendre sur leur contenu.

Différentes clauses à inclure

Des clauses d'indemnisation doivent aussi être prévues. Une clause d'indemnisation sert à prévoir à l'avance le dédommagement qu'une partie recevra en cas de dommages. La lettre d'intention doit préciser, le cas échéant, les limites de ces clauses, par exemple leur seuil d'indemnisation. Si l'acheteur désire que les vendeurs soient solidaires et responsables d'une indemnisation et des représentations et garanties, il faut également l'indiquer.

Il est primordial que la lettre d'intention comprenne une clause de confidentialité. Celle-ci est nécessaire pour protéger les informations contenues dans la lettre d'intention et dans les documents qui seront par la suite communiqués dans le cadre de la vérification diligente. Une telle clause empêchera la survenance de préjudices pour le vendeur ou l'acheteur, selon le cas, en raison de l'information fournie si jamais la transaction ne se

concrétise pas. De cette façon, tout acheteur potentiel subséquent ne ressentira pas d'inconfort et la valeur de la compagnie cible ne sera pas affectée.

De plus, il faut inclure une clause d'exclusivité de négociation ainsi qu'une clause de terminaison dans la lettre d'intention. Il est préférable pour l'acheteur d'attribuer à la clause d'exclusivité un contenu large pour couvrir toute situation éventuelle. La période d'exclusivité, les exceptions à l'exclusivité et les frais de dédit par le vendeur (*break-up fee*) doivent y être indiqués. Quant à la clause de terminaison, elle est primordiale pour les clauses qui ont un caractère exécutoire (clauses de confidentialité, d'exclusivité, etc.). Il faut alors y prévoir les conditions de sortie d'une des deux parties, incluant, dans certains cas, des frais de dédit pour l'acheteur. La lettre d'intention peut aussi comprendre une clause d'exclusion de responsabilité.

Clauses générales

Une lettre d'intention inclut également certaines généralités, notamment en ce qui a trait au choix de la loi applicable entre les parties, du délai de clôture de la transaction, des honoraires et des frais encourus par chacune des parties. Il peut également être important d'indiquer dans certains cas, entre autres s'il s'agit d'un compétiteur, qu'il est interdit à l'acheteur de solliciter les employés de la compagnie cible.

Bref, une lettre d'intention doit contenir tous les éléments essentiels de la transaction en termes précis et non ambigus. Ainsi, elle aura une plus grande force exécutoire.

2.6.3 La valeur juridique de la lettre d'intention

Il arrive bien souvent qu'il soit spécifié dans la lettre d'intention qu'elle ne lie pas les parties, mais qu'elle atteste l'intention des parties de négocier et de signer une convention de vente définitive. Lorsqu'une lettre d'intention inclut une telle clause, il est évident qu'elle ne lie pas les parties qui peuvent changer à tout moment les indications qu'elle contient. Toutefois, si la lettre d'intention est silencieuse sur son impact juridique, il est nécessaire de se référer aux règles contractuelles de base et de vérifier l'intention des parties. La lettre d'intention peut donc constituer une simple invitation à contracter ou une offre. La différence entre ces deux types d'engagement se situe dans leur force exécutoire. Une invitation à contracter ne lie pas les parties. Toutefois, une offre, si son destinataire manifeste l'intention de la considérer et d'y répondre, se transformera en promesse unilatérale et liera l'offrant. Si le destinataire accepte l'offre, elle se transformera en promesse bilatérale ou en contrat de vente véritable et liera les deux parties. Dans ce cas, les parties s'engageront à respecter les termes du contrat.

Bien qu'il soit possible qu'une lettre d'intention n'ait aucune force exécutoire dans son ensemble, certaines clauses devront idéalement lier les parties. Tel est le cas des clauses de non-concurrence et de non-sollicitation. En effet, il est important que ces clauses soient respectées par les parties dès le début des négociations. Il est à l'avantage du vendeur que la lettre d'intention lie l'acheteur dans son ensemble pour qu'il y ait moins de chances qu'il se désiste. Pour que la lettre ait une plus grande force exécutoire,

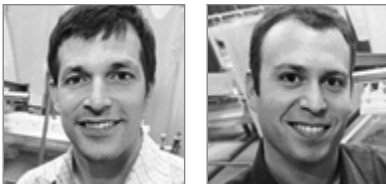
certains petits détails sont à considérer. Les verbes utilisés dans le texte de la lettre doivent être conjugués au présent ou au futur par opposition au conditionnel. L'utilisation du mot offre et la signature du document par les deux parties peuvent contribuer à ce que le document ait une plus grande force exécutoire. Il est d'ailleurs préférable que le document soit au début du processus pour que les parties puissent s'y référer. Naturellement, afin que la lettre ait une force exécutoire, il est important d'éviter toute clause stipulant que la lettre est non exécutoire.

Pour conclure, dans le contexte d'achat/vente d'entreprise, il est important d'avoir une approche structurée et orientée vers les résultats. Débuter une transaction par une lettre d'intention est une façon d'appliquer cette approche. En effet, elle permet d'orienter les parties et de simplifier les négociations qui auront lieu par la suite. La lettre d'intention permet de régler certains points d'affaires au tout début du processus et permet de garder ses énergies pour négocier les points plus difficiles. Il est toutefois important de se rappeler qu'il n'est pas nécessaire de faire une transaction « parfaite », mais plutôt de faire une transaction qui répondra aux besoins et aux intérêts des parties.

Témoignages

Négociier le financement

→ René-Pierre Roussel et Hugo Leclair, copropriétaires, Les Reproductions BLB



« En fait, ça dépend de ton "plan de match". Si ton objectif c'est de te payer un emploi, je comprends qu'une personne tienne à garder tout le contrôle. Mais, si ton but c'est de bâtir quelque chose de plus gros (quelques millions), tu dois au début séparer tes actions parce que tu n'es pas capable de payer.

Lorsqu'on s'est associés avec Desjardins, on s'est dit : "on est mieux d'avoir un bon pourcentage d'une affaire plus grosse, que 100% d'une petite affaire". »

Savoir ce que l'on veut et ce que l'on peut faire

→ Gilbert Boulé, vice-président, Confort Expert

Mise en situation



Confort Expert fait une alliance avec la Caisse de dépôt et Gaz Métro pour acheter Hydro-Solution, le plus grand locateur de chauffe-eau au Québec. Au moment où Hydro-Québec décide de faire un appel d'offre public pour vendre Hydro-Solution, Confort-Expert est le sous-traitant le plus important d'Hydro-Solution pour l'installation des chauffe-eau et assurer le service après vente pour la grande région de Montréal. Ce contrat représente pour Confort-Expert une partie importante de son chiffre d'affaires et de ses profits. Le risque de perdre ce chiffre d'affaires est important mais «est-ce réaliste de vouloir acheter une entreprise beaucoup plus grosse que soi?».

« Je me suis mis là-dessus, à regarder les plus et les moins et comment on pourrait faire ça. C'est bien beau, il faut regarder ce chiffre d'affaires-là aussi. Je voyais les concurrents ontariens, des fiducies de revenus qui sont dans le même secteur, dont le coût de l'argent est très bas. J'ai dit on va faire bien du papier, on va travailler très fort, mais à la fin on n'aura pas de résultats. Il faut que tu saches mesurer tes affaires. C'est là que c'est important de mettre les «*must*» et les «*want*» dans toute négociation. C'est la base «*qu'est qu'on veut vraiment avoir et qu'est-ce qui est négociable*». Alors il fallait faire des alliances, seul, on n'était pas capables. Moi-même j'avais fait des lignes avec certains qui étaient intéressées aussi là-dedans. Samson Bélair avait lancé des lignes pour nous autres pour le financement. La Caisse de Dépôt et Samson Bélair avaient organisé une rencontre entre nous autres et Gaz Métro. Il faut que tu sois bien préparé, on se courtise l'un et l'autre dans le fond. On a mis des bases. Est-ce qu'on pourrait se compléter? Si on a des objectifs qui sont en conflit, ça ne fait pas un bon mariage. Ce que Gaz Métro voulait et ce qu'on voulait, ça se complétait très bien. Une fois que tu as complété les principes... une fois que nos documents ont été attachés, bien on est partis à la guerre. C'est parti avec 35 soumissionnaires cette affaire-là, à la fin on a gagné, on a très bien joué nos cartes. »

Bien préparer la transaction : être un acheteur sérieux

→ Yvan Routhier, président, Deltapac



« Le premier contact avec le vendeur est important, il doit être convaincu qu'on est un acheteur sérieux. On doit signer une entente de confidentialité et, idéalement, c'est bien de visiter les lieux pour constater si on aime l'ambiance. Ensuite, il faut voir les résultats financiers et à partir de ça on peut mettre une valeur d'entreprise. Alors, il faut revenir voir le vendeur avec une lettre d'intention : je propose d'acheter

l'entreprise pour tel montant. C'est sûr que quelqu'un qui a moins d'expérience en financement serait mieux d'avoir un expert avec lui pour évaluer la valeur d'entreprise. Une fois la lettre d'intention signée par le vendeur, ce conseiller pourra aider l'acheteur à préparer son plan d'affaires et ses projections financières. Dans le plan d'affaires, il y a comme deux volets. Le premier est un sommaire et une présentation de l'entreprise et de l'industrie dans laquelle elle évolue alors que le deuxième porte sur la profitabilité et la croissance financière future de l'entreprise. »

La complémentarité des actionnaires

→ Yvan Routhier, président, Deltapac



« Ce que j'ai réalisé, en particulier chez Desjardins, c'est l'importance de la complémentarité au niveau des actionnaires. Dans notre entreprise, j'ai une meilleure formation en financement et au niveau de la préparation des résultats financiers, alors que ma coactionnaire a beaucoup plus d'expérience en gestion des ventes. Moi, je m'occupe de la gestion interne et du suivi des coûts. Je m'occupe aussi de trouver des sources d'approvisionnement moins chères. Pour Desjardins, cette complémentarité a été importante. Le troisième coactionnaire minoritaire, c'est le directeur de l'usine. Il a une expertise au niveau de la fabrication des bouteilles alors que nous deux, on ne connaissait rien là-dedans. Il a une expertise complémentaire, ce qui est très important. Donc si quelqu'un vient rencontrer Desjardins pour du financement et qu'il a besoin d'appuis au niveau de la gestion interne, ils vont lui en parler. Ils vont lui dire que ce serait bien que quelqu'un de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise devienne coactionnaire avec lui. C'est sûr qu'une personne de l'interne qui connaît déjà l'entreprise, c'est une force additionnelle. »

Outils et références

Outils et guides

[Atelier en ligne sur la petite entreprise](#)

[Guide pour les petites entreprises canadiennes](#)

[Outils de gestion du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation](#)

[Performance Plus](#)

Sites gouvernementaux

[Accès entreprises Canada](#)

[Entreprises Canada](#)

[Marques de commerce](#)

[Ministère du Revenu du Québec](#)

[Strategis](#)

Organismes d'aide

[Centres locaux de développement \(CLD\)](#)

[Sociétés d'aide au développement des collectivités \(SADC\)](#)

Chapitre 3 La vérification diligente

La vérification diligente est une étape très importante dans l'acquisition d'une entreprise. L'éventuel acquéreur a habituellement formulé une lettre d'intention et si cette lettre est acceptée par le vendeur, débute alors la seconde vérification diligente, dite détaillée, des affaires de l'entreprise visée. Cette vérification diligente se fait sur plusieurs axes. Tout doit être analysé, surtout lorsqu'il s'agit d'une vente d'actions. Cette vérification détaillée implique donc, selon la nature des activités de l'entreprise visée, une analyse légale, comptable, fiscale, environnementale, technique, scientifique et commerciale afin d'identifier tous les facteurs de risque reliés à l'acquisition et l'exploitation future de l'entreprise.

Cette étape, selon ce qui est découvert par l'acquéreur, peut déboucher sur une variété d'exigences de la part d'un acquéreur, soit une demande d'ajustement du prix initial proposé, une demande de garantie d'indemnisation spécifique face à un risque potentiel précis ayant un impact sur la valeur de l'entreprise ou une attestation particulière qui sera couverte par la garantie d'indemnisation universelle habituellement comprise dans ce genre de transaction au profit de l'acquéreur.

3.1 La confidentialité

Il nous apparaît important de revenir ici sur l'entente de confidentialité puisque les modalités accès aux documents permettant la vérification diligente y seront définies de façon très précise. Le premier obstacle dans le processus de vente d'une entreprise est bien souvent la nécessité, pour le vendeur et parfois pour l'acquéreur, de divulguer à une autre partie, qui peut être un compétiteur direct et être en contact avec d'autres compétiteurs, des informations de nature confidentielle. Afin d'éviter que les informations transmises ne soient révélées à de tierces parties ou ne soient utilisées à d'autres fins que l'évaluation de l'opportunité de conclure la transaction, la signature d'un engagement de confidentialité est de mise.

Cet engagement peut être unilatéral, si une seule partie, généralement le vendeur, révèle de l'information confidentielle. Cet engagement prend alors la forme d'une lettre d'engagement de confidentialité signée par l'acquéreur potentiel. L'engagement peut également être bilatéral, si tant le vendeur que l'acquéreur révèlent des informations, considérées comme confidentielles, à l'autre partie. Il prend alors la forme d'un contrat de confidentialité.

Le contenu de l'engagement de confidentialité peut varier, mais l'engagement doit à tout le moins prévoir : a) une définition de ce qui est considéré comme de l'information confidentielle, b) de quelle manière la partie réceptrice de l'information confidentielle y

aura accès, c) quelle est l'utilisation permise de cette information confidentielle, et d) quelles sont les conséquences du non-respect de cet engagement de confidentialité.

Il va de soi qu'un tel engagement doit, pour offrir une réelle protection, être accompagné de mesures sérieuses pour protéger la confidentialité des informations transmises. En premier lieu, le vendeur doit déterminer s'il désire transmettre des documents à l'acquéreur, ou s'il préfère que ce dernier se déplace pour effectuer la consultation dans les locaux du vendeur. Chaque méthode offrant ses propres avantages et inconvénients, il appartient au vendeur de décider laquelle il préconise. Dans tous les cas, il faut d'abord établir une liste exacte des personnes qui auront accès à l'information, et limiter celle-ci au minimum requis pour la vérification diligente.

Si le vendeur décide de transmettre les documents à l'acquéreur, il doit, dans une lettre de transmission, dresser la liste de chaque document remis à l'acquéreur, en mentionnant le caractère confidentiel des documents, et conserver une copie exacte et complète de ce qui a été transmis à l'acquéreur. Par ailleurs, il ne faudra pas se surprendre d'être invité par le vendeur à consulter la documentation sur place, c'est-à-dire à un endroit qu'il contrôlera. Cette manière de faire est normale. En effet, le vendeur doit s'assurer que sa documentation ne soit pas distribuée à tout vent et que seuls les mandatés de l'acheteur y ont accès. Il sera fréquent de voir assemblés l'ensemble des documents dans une salle («Data Room»), souvent dans un lieu neutre. Cela préserve des rencontres fortuites qui déclenchent très souvent les rumeurs. Il doit décider si l'accès au Data Room se fait uniquement en présence de témoins, s'il permet à l'acquéreur l'accès à un photocopieur, et, si oui, sous quelles conditions, s'il souhaite tenir un registre des visites de l'acquéreur au Data Room, etc. L'acheteur devra bien identifier ses mandatés. Il ne faudra pas avoir peur de recourir à des spécialistes et des consultants externes afin de juger et parfois confronter les éléments à vérifier.

Afin de faciliter l'accès aux documents pour l'acquéreur, il est possible de mettre en place un Data Room virtuel. Il s'agit d'un site Internet, dont l'accès est évidemment sécurisé par mot de passe, sur lequel tous les documents nécessaires à la vérification diligente peuvent être téléchargés et consultés. Il est alors beaucoup plus facile de limiter l'accès à certains documents aux seules personnes ayant besoin de les consulter : par exemple, le fiscaliste de l'acquéreur n'aura pas nécessairement accès aux mêmes documents que le conseiller juridique de l'entreprise. Par ailleurs, le Data Room virtuel tient également un journal de bord de toutes les opérations effectuées sur le site, ce qui permet au vendeur de savoir en tout temps où en est rendue la vérification diligente. Finalement, le système facilite également les communications entre le vendeur et l'acquéreur : chaque fois qu'un document est ajouté ou modifié, le système expédie automatiquement un courriel à l'acquéreur. Outre la gestion beaucoup plus facile des documents, ce mécanisme offre également l'avantage d'un meilleur contrôle du processus par le vendeur. En permettant un accès plus rapide, mieux organisé et plus sécuritaire, le Data Room virtuel diminue les coûts et les risques associés à la vérification diligente.

Peu importe la méthode de transmission d'information choisie, le vendeur doit garder l'œil ouvert et veiller au respect des procédures établies, vu l'importance des dommages que subit l'entreprise si l'information confidentielle est transmise au public.

3.2 La vérification diligente « proprement dite »

3.2.1 Attention à l'enthousiasme débordant

Ce texte s'adresse particulièrement à ceux qui reviennent d'une rencontre d'affaires complètement chamboulés par ce qu'ils ont vu... « Le *deal* du siècle! », « La plus belle affaire que j'aie vue! », « Vite avant que ça passe! », ou simplement « Oui je le veux! » La vérification diligente est nécessaire pour tous les achats d'entreprise et particulièrement indispensable pour l'acheteur qui est tombé en amour avec l'entreprise ciblée car en affaires comme en amour, « il vaut mieux casser que de divorcer : ça coûte moins cher! ».

Les échecs reliés à l'achat d'une entreprise sont souvent imputables à une divulgation erronée, voire oubliée, à un passif éventuel ou à une poursuite légale camouflée par le vendeur. Bien que l'on puisse comprendre que ce dernier ait toutes les raisons du monde d'embellir la fiancée, l'acheteur potentiel doit contre-vérifier tous les domaines de l'entreprise visée pour se prémunir des affirmations incomplètes ou, à la limite, fausses.

Avant même de débiter toute l'opération, certains facteurs évidents ont certes été examinés. Une courte liste suffit pour en reconnaître l'importance relative :

- La direction de la compagnie est stable et reconnue efficace;
- La structure de la compagnie, autant juridique que fonctionnelle, est transparente;
- Il n'y a pas de litiges importants, ni hors du cours normal des affaires;
- La continuité des opérations est assurée, notamment par le respect des réglementations applicables, particulièrement sur le plan environnemental;
- Les résultats sont réguliers et conformes à l'industrie et à la conjoncture;
- Il n'y a pas de dépendance défavorable envers un client ou fournisseur;
- Les états financiers annuels ont été vérifiés par une firme reconnue et émis sans restrictions;
- Les contrôles internes sont efficaces;
- Il n'y a pas eu de grandes restructurations particulières qui auraient eu pour effet de réviser tous les états financiers, rendant difficile le suivi historique.

Pour soutenir à la fois les élans vigoureux de l'entrepreneur et en même temps le protéger d'une mauvaise transaction ou d'un prix trop élevé, on se doit de faire entrer en action des gens dont le mandat est de vérifier les prétentions et représentations du vendeur. Dans le cas de la grande entreprise, le responsable sera sans doute le chef de la direction financière alors que, dans le cas d'une PME, ce sera très souvent le comptable. Cette personne doit être dotée d'une main de fer et d'une tête froide et avoir un seul objectif de base : accroître la valeur de l'entreprise qui achète.

3.2.2 Quand, quelle durée et quelle ampleur?

L'étape de la vérification diligente est généralement prévue dans l'accord de principe signé entre les parties. Ainsi, la vérification diligente se fait APRÈS l'accord de principe qui fixe les conditions de la transaction (prix, déboursés, obligations, etc.), mais AVANT la signature officielle du contrat final. Tous savent que l'on doit essayer au moins une fois une voiture avant son achat. Le *timing* est le même pour la vérification diligente.

En l'absence d'avoir initialement prévu la vérification diligente, sa durée et son ampleur, on assistera à des heurts assez rapidement, du genre : « Je ne veux plus les voir dans mon bureau! ». Si jamais le vendeur bloque certaines demandes légitimes et initialement prévues, il faut alors songer probablement à un retrait préventif! Par contre, si cette exaspération survient à un moment précis de la procédure de vérification diligente, c'est probablement qu'un « os » est en train d'être découvert. En ce cas, il faut continuer afin de situer le lieu de la garde-robe... où le squelette repose.

La durée prévue de la vérification diligente doit être assez longue pour effectuer le travail sur le terrain et prendre le temps d'analyser, de scénariser et de présenter aux décideurs les conclusions de la vérification diligente. Très souvent, le désir et les pressions d'en finir par la clôture conduisent à écourter le temps dévolu à l'analyse. À quoi servent tous les efforts de vérification si on ne prend pas le temps d'examiner attentivement les résultats? Si le temps est compté, il faut se rappeler que « le mieux est l'ennemi du bien » et qu'il faut parfois arrêter certains vérificateurs qui « s'acharnent sur un os ». Il ne faut jamais écourter la durée de la réflexion finale... puisque cette période, juste avant le mariage, ne reviendra jamais. Bref, si on ne croit pas avoir le temps pour analyser, vaut mieux ne pas vérifier... et assumer les aléas de la roulette russe.

Cet exercice n'est pas seulement comptable et légal ; on passe au peigne fin toutes les prétentions du vendeur. Certes, on utilise des normes comptables exhaustives et on effectue des analyses juridiques pointilleuses, mais également on questionne la qualité et la valeur des marchés et des produits vendus, les relations avec les employés, avec les fournisseurs, avec les principaux clients, etc. Tous ces chapitres doivent être vérifiés. Enfin on s'assure que des procédures de compensation ou même d'annulation accompagneront les contrats.

3.2.3 Établir le plan et le processus de vérification

La vérification diligente passe d'abord par la rédaction d'un plan énumérant tous les aspects à vérifier et l'obtention des documents de base, généralement pour une période couvrant, au minimum, les cinq dernières années. Cette étape pourra être très différente en fonction de l'envergure de la société achetée.

Par exemple pour les grandes entreprises, il sera fréquent de voir apparaître au cours de la procédure d'enchère ou pendant la négociation, un document intitulé « Cahier d'informations confidentielles » (ou CIM pour «*Confidential Information*

Memorandum»). Ce document très complet donnera les données de base de la compagnie à vendre. Il ne faudra jamais oublier que ce cahier est monté par le vendeur...

Dans le cas de transactions impliquant des PME, c'est à l'acheteur potentiel qu'incombera la tâche de faire la liste préliminaire des documents demandés. Cependant, et ce dans tous les cas, cette liste évoluera avec la vérification et deviendra assez exhaustive à la fin. Il ne faudra pas se gêner : les documents demandés pour consultation deviendront les vôtres après la transaction. Vaut mieux y avoir accès avant l'achat de l'entreprise.

Avant de détailler les éléments relatifs à la vérification diligente, il convient de souligner deux étapes importantes : la visite des lieux et la rencontre des principaux dirigeants-opérateurs.

Les visites des lieux

L'une des grandes étapes de la vérification diligente est la visite des lieux de production par les producteurs de l'acheteur. Cela est primordial. La valeur ajoutée à l'acheteur par l'acquisition sera produite par des opérateurs qui « hériteront » des actifs achetés. N'oublions pas qu'une acquisition ou un achat se fait toujours en lieu et place d'un développement de ses propres activités. Quelqu'un a fait le calcul, du moins il faut l'espérer, qu'il en rapporterait plus aux actionnaires d'acheter du « tout fait » que de construire une unité de production entièrement neuve. Cela est vrai pour les petites entreprises comme pour les très grandes.

Les opérateurs doivent être à l'aise avec cet environnement potentiel, qui diffère sans doute des usines de l'acheteur. Il faudra évaluer correctement les coûts des changements inévitables qui surviendront, ou les éviter. De plus, si une somme importante a été prévue à l'item « synergies », les visites industrielles confirmeront ou non ces estimations. Régulièrement, les entrepreneurs surestiment les synergies potentielles (croyant toujours avoir « la » recette magique) et sous-estiment le temps d'application.

Il ne faudra pas se surprendre de voir le vendeur s'opposer à ces visites, surtout si elles n'ont pas été prévues initialement. Ouvrir la porte de ses installations à des « étrangers », c'est pour certains, partager le secret de la Caramilk! Il est normal que le vendeur veuille s'assurer du sérieux de la démarche, c'est-à-dire qu'il cherche à obtenir un degré d'assurance supérieur que la transaction se réalisera.

Il est usuel de voir cette étape de « visite des lieux » arriver après avoir eu la confirmation que la vérification diligente « papier » est satisfaisante et qu'un dépôt non remboursable, mais déductible du prix de la transaction, soit réclamé, dans le but de s'assurer que l'acheteur est sérieux et qu'il ne vient pas visiter simplement pour regarder le plan de production.

Les rencontres ciblées

Les détails écrits et les actifs tangibles peuvent être adéquats, mais rien de mieux que de tâter le pouls. En tenant compte des aspects particuliers liés à la confidentialité, l'accès aux principaux employés, fournisseurs et clients majeurs devrait être obtenu. Ils collaboreront certes, car après tout, ils feront affaire avec vous dans l'avenir.

Tout d'abord, il est impératif de rencontrer les dirigeants qui demeureront avec les actifs achetés. Qu'ils œuvrent au niveau de la production, de la recherche, de la gestion, de la vente, pour ne nommer que ceux-là, l'acquéreur doit être à l'aise avec ses éventuels nouveaux collaborateurs. L'inverse est aussi vrai. D'autant plus, si l'employé « fait partie de la famille » du vendeur. Il y a, parfois, des deuils difficiles à réaliser.

Les discussions portent en priorité sur l'avenir. Quels sont leurs espoirs versus vos attentes? Il est nettement préférable de crever les abcès dès le début, ou même avant. Cette étape sera aussi perçue positivement par les dirigeants, puisqu'ils se sentiront en confiance et faisant partie de l'avenir. Au surplus, ces gens font partie des actifs achetés et ils peuvent faire la différence dans les résultats. Par exemple, un bon vendeur possède une bonne partie de la relation avec la clientèle de l'entreprise convoitée. Mal géré, il peut faire en sorte qu'après la transaction, le chiffre d'affaires escompté ne soit plus au rendez-vous. Et cette déveine ne pourra pas être attribuée au vendeur.

Plus délicate sera la discussion sur le passé de l'entreprise et son présent. Les dirigeants d'une compagnie non encore acquise peuvent avoir une triple allégeance : au propriétaire, à l'acquéreur et à eux-mêmes. Quand l'ambivalence s'installe entre deux patrons (l'actuel et l'éventuel) très souvent le dirigeant pense à lui, en premier. Il faut s'en souvenir.

Par ailleurs, une bonne rencontre donnera toujours quelques bonnes idées pour bien terminer la vérification diligente. Après tout, si eux ne connaissent pas tous les détails de l'entreprise, qui d'autre le pourrait?

Il sera fréquent que l'actuel propriétaire désire assister à une portion des rencontres. Cela est normal et commode, surtout si le dirigeant rencontré ne cadre pas tout à fait avec les plans de l'acquéreur. Une négociation financière entre l'employé et l'entreprise devra alors avoir lieu. Dès le début, il faudra préciser qui, du vendeur ou de l'acheteur, paiera les indemnités de départ.

3.2.4 L'ampleur de la vérification diligente, ou quoi vérifier ?

Sans prétendre être exhaustive, la liste des domaines ne s'appliquera au complet que très rarement lors d'une transaction. Il est donc normal de ne pas tenir compte de certains secteurs qui peuvent ne pas s'appliquer. L'ordre de présentation des domaines n'a pas d'importance. Il revient au responsable de la vérification diligente de prioriser ses champs de vérification. Pour les fins de ce texte, les domaines financiers, fiscaux et comptables sont discutés en premier. Chacun des domaines est d'abord défini, puis justifié dans le contexte d'une transaction. Quelques exemples sont aussi mentionnés.

Résultats financiers

Les résultats financiers devraient être présentés sous forme d'états financiers annuels vérifiés (bilan, résultats, flux ainsi que les notes afférentes) pour les cinq dernières années. Ce sont donc des faits montrant la capacité historique de l'entreprise à générer de la valeur.

Les chiffres parlent, mais les ratios crient

Très souvent les vendeurs auront tendance à embellir le futur de la société à vendre et à trouver des explications quant aux résultats antérieurs. Il est possible et même normal que des variables conjoncturelles aient entaché certaines périodes. Cependant, une analyse d'une période assez longue témoignera de la capacité réelle de l'entreprise.

L'analyse de ces états doit être faite sur toute la période et non seulement d'une année à une autre, justement pour trouver une tendance. Voir une augmentation fulgurante des ventes une année, n'indique pas que cette croissance se soit maintenue. Il faut focaliser l'attention sur les relations entre les tendances, ou les ratios. Par exemple, que les ventes augmentent, c'est bien, mais il faut aussi que la marge suive et même croisse plus vite. Les économies d'échelle et les augmentations de productivité doivent ressortir clairement de cette analyse.

Il ne faut pas hésiter à utiliser des ratios entre les états financiers; certaines données sont aux résultats alors que d'autres sont au bilan. Revenons à notre exemple de productivité : est-elle le miroir de nombreux nouveaux investissements passés, donnant ainsi plus d'actifs productifs, ou plutôt le reflet d'un meilleur contrôle des opérations? Les comptables savent généralement calculer les ratios, mais il faut s'attarder à les interpréter; c'est là que l'opérateur chevronné a son mot à dire.

Comptabilité

Même si extérieurement la structure de tous les états financiers se ressemble, il peut y avoir un monde de différence entre les méthodes et politiques comptables utilisées par les entreprises. Un état financier est toujours vérifié en fonction de ses pratiques et définitions. On ne peut pas conclure que la simple attestation « états financiers vérifiés » témoigne de la totale comparabilité des chiffres. Hélas! L'évolution des sciences amène

de nombreux changements aux normes comptables. D'ailleurs le seul fait que les états financiers comparables aient été « retraités » n'est pas le signe de correction d'erreurs.

D'autres motifs évidents commandent une attention spéciale à la politique comptable de la société achetée; en voici quelques exemples. La politique de reconnaissance des revenus, c'est-à-dire à quel moment un revenu est-il inscrit aux résultats, est primordiale, surtout pour la dernière période analysée. Est-ce une politique conservatrice ou agressive? Par exemple, est-ce qu'on attend la pleine livraison et facturation de tous les produits commandés par le client ou si on procède par une reconnaissance rapide des revenus au fur et à mesure de la production des effets commandés par le client?

Un autre exemple porte sur les inventaires. Dans le cas d'un achat d'actifs, il est nécessaire de bien connaître la méthode d'attribution des valeurs des inventaires. Il arrive parfois que la valeur comptable ne tienne pas compte de la désuétude de certains actifs en inventaire. La norme comptable milite en faveur d'un conservatisme de bon aloi, mais il y a une différence entre une évaluation comptable pour fins d'états financiers et une valorisation pour fins d'achat.

L'examen de la compagnie à acheter porte aussi sur les relations entre le vendeur et le vérificateur. S'il y a eu un changement de vérificateur au cours des cinq dernières années, il faut s'interroger sur les raisons du changement. Par ailleurs, la production de rapport du vérificateur externe sans réserve devrait être la norme. Le contraire doit être inquiétant.

Fiscalité

Il ne faut jamais confondre les impôts imputés aux états financiers, ceux payés et ceux qui pourraient être réclamés. Le statut fiscal de l'entreprise qui sera achetée doit être très clair. Hélas, en situation de continuité des opérations, on n'arrive jamais à avoir un résultat précis et définitif de la facture fiscale. L'un des premiers soucis est la qualité de la personne responsable de la fiscalité de l'entreprise visée. Il ne faut pas uniquement se fier à la réputation de la firme qui prépare les rapports d'impôts, mais bien à la connaissance particulière qu'a ou n'a pas la personne responsable du dossier. Cette connaissance doit être bidirectionnelle, c'est-à-dire qu'elle doit bien connaître la fiscalité qui s'applique à l'entreprise d'une part, mais surtout bien connaître la compagnie.

La fiscalité ne se résume pas non plus au rapport annuel portant sur les revenus de l'entreprise. On doit tout savoir relativement aux dossiers de taxes, de crédits d'impôt à l'investissement, de même que la fiscalité à titre de « mandataire », c'est-à-dire des impôts et taxes que l'entreprise perçoit à la place des gouvernements. Ainsi on doit demander les déclarations produites depuis les cinq dernières années au moins, les avis de cotisations reçus en regard de ces déclarations et les évaluations des réclamations potentielles pour les années encore ouvertes au niveau fiscal.

On doit obtenir l'historique des vérifications fiscales qu'ont faites les autorités dans le passé, ainsi que les résultats de ces vérifications et l'état de toutes contestations ou disputes fiscales. Les paiements des impôts, taxes et déductions à la source, entre autres,

doivent être à jour. Une attention particulière doit être faite relativement aux éventuels traitements fiscaux du changement de contrôle envisagé. Les pertes fiscales reportées sont-elles ou non transférées?

Finalement, il ne faut pas oublier de déterminer au projet de contrat final le partage des réclamations ou remboursements à venir portant sur des périodes antérieures à la transaction. Plusieurs conflits naissent de l'encaissement par le vendeur d'un retour d'impôts que le vendeur croyait sien.

Trésorerie, crédits court-terme et prêteurs

S'il y a une variable qui... variera, c'est bien l'encaisse, positive ou négative, qu'il y aura le lendemain de la transaction. Ce domaine doit être précisé au contrat. Il est généralement la première source de mésententes post-clôture entre les parties... qui ont célébré la transaction la veille !!! On le sait, l'argent est le nerf de la guerre, encore faut-il savoir où il est, d'où il vient et où il va. Aucune variable ne porte mieux son nom : « liquidité ». Ainsi faut-il dès la vérification diligente, connaître la gestion de la trésorerie de l'entreprise visée. Est-ce une gestion centralisée ou non? A-t-on accès rapidement aux liquidités ou au contraire, y a-t-il des goulots d'étranglement dans le système, plus souvent du côté des encaissements versus les décaissements. Toute cette tuyauterie est gérée à partir d'une institution financière par le trésorier, ou la personne qui s'en occupe, au sein de la compagnie.

Le contrat de service bancaire est un des éléments de ce domaine, mais les accords de crédits à court terme font aussi partie de l'analyse. Donc, toutes les ententes de financement et de services doivent être examinées. Une consolidation éventuelle devra rapidement être envisagée afin de profiter des économies d'échelle dans ce domaine.

Les accords financiers et bancaires illustreront les cautions et garanties de toutes sortes et aussi le statut de la relation présente entre la compagnie et ses banquiers. Un cas de défaut réel ou en devenir, devrait soulever de nombreuses interrogations. En effet, un défaut aux contrats indique une détérioration de la situation financière par rapport à ses obligations et prévisions. Parfois la correction peut se faire par une meilleure gestion des liquidités, mais il arrive souvent que cette situation cache un plus gros problème au niveau de la rentabilité même de la compagnie. Si tel est le cas, il faut analyser de nouveau toute la transaction. Un trésorier a beau dire et faire tout ce qui est possible, si la rentabilité n'y est pas, on ne peut traire bien longtemps une vache à l'agonie.

L'un des acteurs les plus compétents en matière de trésorerie de l'entreprise visée demeure son chargé de compte au quotidien de l'institution financière. On ne perd rien à le consulter pendant la vérification diligente. Il offrira sans doute toute sa collaboration, par intérêt. Il n'est pas sans savoir qu'un changement de contrôle implique souvent une renégociation des termes et conditions du crédit à court terme. L'acheteur, surtout si sa cote de crédit est meilleure que celle du vendeur, aura intérêt à réviser rapidement les conditions d'emprunts et de placement. Il en sera ainsi des garanties liées au crédit,

particulièrement sur les financements basés sur les niveaux d'inventaires et des comptes débiteurs.

Fonds de roulement; crédateurs et débiteurs, inventaires

Le fonds de roulement est le bilan des liquidités de l'entreprise. Ses estimations ou ses ratios indiquent des tendances historiques, mais c'est sa gestion à court terme qui est d'intérêt dans le cadre d'une vérification diligente. Le fonds de roulement représente les liquidités nécessaires et générées par les affaires avec des clients, des fournisseurs et la capacité à court terme de la compagnie de faire face à ses engagements financiers.

Du côté de l'actif, les comptes à recevoir des clients constituent un élément à vérifier très attentivement. En effet, une variation subite et inexplicée de ces comptes en fonction des ventes peut cacher une détérioration des activités. Une entreprise est évaluée par ses bénéfices, mais encore faut-il que les clients paient adéquatement, c'est-à-dire à temps et entièrement les factures envoyées. La clientèle est le principal actif d'une entreprise; il faut gérer cet actif. Un dossier électronique complet devrait être disponible pour connaître tous les comptes à recevoir et permettre de bien scénariser ces comptes, soit par clients, pour en déterminer l'importance relative et éventuellement la dépendance, par produits, par montants, par régions, et bien évidemment par date. En découle la politique de crédit octroyée aux clients. Cette politique fait en sorte que l'entreprise met au service de ses clients ses capacités de crédit à court terme. Sous le couvert d'accroître les ventes, donc le rendement, des politiques de crédits imaginatives ont été créées. Qu'en est-il de la compagnie visée? Une comparaison avec le marché ou simplement avec la société acheteuse viendra calibrer cette politique. Il faut se méfier des politiques subitement devenues très généreuses avec l'aimable clientèle.

Du côté du passif, le même degré de détails est requis pour les comptes payables et une analyse similaire doit être effectuée. Les grands changements historiques ou récents doivent être compris. La relation avec les principaux fournisseurs doit être analysée, de même que leurs réactions devant l'éventuel changement de contrôle. N'oublions jamais que c'est une des sources importantes de financement de l'entreprise, comme le comprennent nos clients.

Tout aussi importants sont les niveaux d'inventaires. La liste à jour montrera, par sa qualité, le sérieux au contrôle des inventaires que l'on va acheter. Une subdivision minimale en produits finis, produits en cours de transformation et matières premières est nécessaire. On doit y retrouver l'application de la politique comptable d'évaluation de ces actifs, ainsi que l'évaluation qu'en font les banquiers. S'il y a divergence importante entre la valeur comptable, la valeur réelle et la valeur estimée par les créanciers bancaires, il faut concilier le tout. Après la clôture de la transaction, il sera trop tard pour découvrir une absence notable d'inventaires. Finalement, une attention spéciale doit être portée aux inventaires périssables. Une tonne d'acier peut garder sa valeur bien longtemps même au soleil, alors que l'équivalent en crème glacée...

Finances, crédits long terme et créanciers

Les crédits à long terme, tout comme l'équité de l'entreprise, servent à financer les actifs à long terme. Autant il est nécessaire de bien évaluer la rentabilité de la production (qui génère les bénéfices), autant il est majeur de ne pas payer pour la portion dette... qui suivra les actifs acquis. Ces dettes font l'objet de conventions de prêts de toutes sortes et leur examen est primordial.

La vérification diligente des ententes de financement (ces contrats portent plusieurs appellations, mais lient légalement les parties) doit être faite avec minutie afin de connaître les droits et obligations à venir. Un vendeur oubliera facilement d'indiquer certaines contraintes à venir issues des accords de financement. Que ce soit les échéances de paiement des intérêts et de remboursements du capital, les obligations à respecter en termes de divulgation de résultats, les « covenants » à respecter (ce que l'on peut faire et ne pas faire ainsi que les ratios à respecter), les sûretés octroyées par l'actuel propriétaire et qui peuvent limiter la liberté du nouveau ainsi qu'une kyrielle de détails, doivent être passée au peigne fin.

Outre cette analyse professionnelle, des rencontres avec les créanciers à long terme seront nécessaires pour jauger leur volonté à continuer de financer les actifs. Il est devenu la norme que ces prêteurs aient un droit de se retirer en cas de changement de contrôle. En cas d'amélioration du crédit du nouvel acquéreur, les créanciers seront ouverts à la transaction. Sans cas contraire, il faut s'attendre à une renégociation et au moins à certains frais supplémentaires. Les créanciers internationaux pourraient être plus conservateurs dans l'interprétation du contrat et pourraient profiter de la transaction pour retirer leurs billes. Il faut absolument connaître cette éventualité avant la clôture, afin de prévoir le refinancement adéquat, sans oublier de se questionner sur les raisons d'un tel retrait. Il est par contre fréquent de profiter de la transaction pour refinancer globalement la société acquise. Cet avantage est tributaire de la crédibilité de l'acquéreur seulement.

Assurances, cautionnements et responsabilités

Le domaine des assurances est de plus en plus important, même pour les PME. Surtout si la transaction est au niveau de l'équité de l'entreprise, l'acquéreur doit avoir l'assurance que tous les gestes et événements passés ont été bien couverts et qu'ils le demeureront. Il en est ainsi des responsabilités diverses des dirigeants et administrateurs de la compagnie. Une analyse par un spécialiste du domaine de tous les contrats d'assurance en cours est nécessaire, de même qu'une revue exhaustive des couvertures applicables dans l'immédiat. Très souvent lors de la vente d'une compagnie, on découvre une faiblesse historique des couvertures. Puisque le temps passe, on oublie fréquemment de rehausser les montants.

En plus des contrats en vigueur, il faut aussi connaître la durée de ceux-ci, les procédures de renouvellement et les clauses spécifiques qui pourraient rendre plus difficiles ou plus onéreux les renouvellements. Un historique des réclamations et règlements doit être soumis ainsi que les explications en cas de non-renouvellement. Par ailleurs on doit

connaître en détail les cautions offertes par la société à des tiers. Ce genre d'engagements, souvent hors bilan, peut coûter très cher dans l'avenir. En corollaire, on doit aussi examiner les cautionnements dont bénéficie la compagnie et leur objet. Parfois ces cautionnements assurent la pérennité des opérations. En cas d'échec d'obtention de ces cautionnements, la valeur de l'entreprise peut diminuer rapidement. Ceci est particulièrement sensible dans les domaines manufacturiers et de la construction. Dans le cas de sociétés ayant un conseil d'administration, la couverture des responsabilités doit être analysée ainsi que la gestion globale des risques de l'entreprise. Dès la clôture de la transaction, les responsabilités sont transférées. Mieux vaut être bien assuré dès le début.

Propriétés immobilières et équipements

Une transaction commerciale est toujours accompagnée de propriétés physiques et d'actifs tangibles. La vérification diligente est comparable à la légendaire inspection lors de l'achat d'une résidence. Un vice caché... est toujours caché tant qu'il n'est pas découvert. L'obtention de la liste complète et exhaustive des immeubles est nécessaire. On entend par exhaustif les informations de base comme la description et l'utilisation de chaque immeuble, sa détention ou location ainsi que les termes de l'achat ou de la location, sa localisation précise, sa superficie, ses droits et privilèges ainsi qu'obligations (hypothèques et autres), les frais fixes de maintien (taxes, électricité, chauffe, etc.), les frais variables d'utilisation, l'amortissement du capital et des modifications, le statut fiscal, etc. L'état des lieux devra être vérifié. S'il s'agit d'une compagnie avec plusieurs sites, un choix devra être fait. Il en sera de même pour les équipements, en priorisant les plus importants et surtout s'ils font l'objet de contrat de financement particulier (financements hors bilan, etc.).

Investissements et projets à long terme

Cette section est d'intérêt à la fois pour connaître les plans et engagements déjà commis ainsi que les investissements non essentiels aux opérations qui pourraient être rapidement transformés en liquidités. Au niveau des investissements, une liste complète de l'état du portefeuille des placements (souvent dans des entreprises connexes) ainsi que leur valeur marchande doit être fournie. Il faudra réévaluer ce portefeuille et sans doute en escompter les valeurs car les vendeurs ont tendance à surestimer ces investissements. L'une des composantes essentielles est la liquidité de ces placements. S'ils sont facilement négociables, ils auront généralement une plus grande valeur.

Les projets à long terme montrent le degré d'acuité de l'actuel propriétaire; s'il est encore à l'afflux ou simplement sur l'erre d'aller, ou carrément en train d'être devancé de toutes parts. Ceci est un signal général pour l'entreprise. À défaut d'avoir entretenu un plan d'affaires adéquat, il y a probablement aussi de nombreux retards dans d'autres domaines, comme la R&D, les équipements, la formation, etc.

Prévisions financières, budget et planification

Une société devrait avoir un système minimal de planification, de prévisions et de budgétisation couvrant une période de trois années. Un système de budget qui se limiterait au dos d'une enveloppe de paie... entacherait la crédibilité des gestionnaires de l'entreprise.

Une version des derniers budgets et une conciliation avec les résultats obtenus est le reflet des capacités de bien prévoir et de la consistance prévisionnelle. Le système budgétaire doit être plus détaillé que la prévision et la planification. Le budget devrait être mensuel et les projections de trésorerie encore plus détaillées. On s'attardera à la capacité de gestion de la trésorerie pendant la vérification diligente. Manquer les cibles par de trop fréquentes encaisses excédentaires n'est pas mieux que d'être continuellement en besoin de marges bancaires. Les inefficacités d'encaisse montrent souvent des lacunes généralisées. Quant aux « pro-forma » issues de la planification, il n'est pas nécessaire de s'y attarder longuement puisque l'acquisition envisagée viendra troubler les hypothèses scénarisées.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes est souvent utilisé comme « teaser » pour montrer que tout va bien... et même mieux. Une fine vérification est nécessaire afin d'éviter qu'il ne s'envole au moment de la clôture. La vérification diligente du carnet de commandes commence par la comparaison des commandes en devenir avec les résultats obtenus récemment ou en pareille période (cycles ou saisons). S'il y a une forte variation, un questionnement est nécessaire. Cette analyse doit être faite en fonction des produits vendus, des clients, des vendeurs, etc.

Il faut savoir dès cette étape si l'entreprise ne serait pas tributaire d'un seul produit subitement vedette, d'un seul ou d'un petit groupe de clients. De même faut-il connaître la répartition historique et actuelle des commandes par vendeur. Une trop forte concentration donnerait à ce vendeur un pouvoir évident à court terme sur la suite des choses. On doit aussi porter attention aux ventes réussies et/ou promises liées à la présence du propriétaire qui vend son entreprise.

Frais fixes et variables

Chaque entreprise a son livre de recettes quant à l'attribution pointue des frais variables et des frais généraux fixes. Les catégories de dépenses incluses ou non dans les ventes doivent être identifiées ainsi que l'évolution historique de ces dépenses. Les tendances doivent être identifiées puis comparées année par année pour l'entreprise, puis avec des comparables de la même industrie. Les frais non récurrents inclus dans les résultats historiques doivent être identifiés et justifiés, de même que l'assurance qu'ils ne sont pas devenus, avec le temps... récurrents, souvent par habitude ou par négligence.

Transactions entre affiliés

Toutes les transactions non essentiellement liées à la compagnie achetée doivent être identifiées et corrigées, autant dans les résultats obtenus que dans les prévisions. C'est un élément majeur surtout pour les PME de nature privée. Fréquemment une entreprise assume une série de dépenses pour et au nom des propriétaires par simple habitude... ou commodité. Souvent ces services ne sont pas précisés par contrats écrits. La simple nomenclature des services rendus et obtenus comparée aux contrats suffira à vouloir clarifier les choses au cours de la vérification diligente.

Ces services peuvent être autant à l'avantage de l'entreprise que du propriétaire vendant. La nature des choses fait souvent en sorte que le temps a manqué pour les rendre contractuels. Que ce soit de la rémunération, des loyers, des coûts indirects ou autres, un ménage doit être fait avant la transaction. Le principe de base est simple; cette activité est-elle à distance? Sinon, elle le deviendra à la clôture.

Items hors bilan

Autant pour la PME que pour la grande entreprise, les items hors bilan sont sources de danger et la tendance est de les préciser de plus en plus, à défaut de les considérer dans le bilan.

Là encore des listes complètes et exhaustives sont nécessaires pour bien évaluer ce qui gravite autour du périmètre habituel des états financiers de la compagnie achetée. D'ailleurs le vérificateur externe devrait pouvoir guider l'acheteur sur toutes les pistes du hors-bilan.

Ressources humaines, dirigeants, conditions de travail, congés et retraites

L'actif majeur d'une entreprise est sans doute sa main-d'œuvre. Il est important d'en connaître l'identité et les coûts... tous les coûts présents et éventuels pour l'acheteur.

Une liste complète et exhaustive de la main-d'œuvre est nécessaire pour la vérification diligente, ainsi que tous les contrats d'emploi, incluant les rémunérations et avantages sociaux. Une comparaison entre les conditions offertes par le vendeur et celles octroyées aux actuels employés de l'acquéreur doit être faite afin de scénariser ce qui adviendrait en cas d'uniformité éventuelle des conditions post-clôture.

Certains éléments sont évidents, comme les conventions collectives de travail, les accréditations, les différends et griefs. Par contre, d'autres éléments peuvent être tout aussi majeurs : les congés accumulés, les droits à la retraite, les congés spéciaux. Par exemple, à qui devrait-on attribuer les coûts des éventuels congés accumulés qui deviendront payables sous une forme ou une autre éventuellement? Dans ces cas, les congés ont été accumulés en principe, parce que les employés ont préféré ou ont été incités à continuer à produire au lieu d'être en congé. Hors cette production a été bénéfique pour le propriétaire vendeur, mais c'est l'acheteur qui en paiera certains coûts

dans l'avenir. Autre exemple, une moyenne d'âge élevée de la main-d'œuvre peut être bénéfique en termes de productivité mais entraîne des obligations plus élevées pour le régime de retraite. Les régimes de retraite sont-ils suffisamment capitalisés?

Capital, propriété, organisation

Ce domaine touche l'existence même de l'entreprise, les actes, règlements, registres, certificats, comptes, valeurs, conventions, procédures, etc. Bref c'est l'assise juridique même de la compagnie.

Il est nécessaire de savoir ce qui sera acquis. Plusieurs transactions porteront sur les actions détenues par le vendeur, alors que d'autres spécifieront des éléments d'actif précis qui seront achetés. Même si la transaction visant des actifs amène une vérification particulière, elle est généralement plus simple et circonscrite. L'acquisition d'actions veut souvent dire que l'on achète aussi l'histoire de la compagnie. Dans ce cas, une attention spéciale doit être portée à la documentation et aux responsabilités qui viennent avec la « réputation » de l'entreprise.

Aux États-Unis, il est fréquemment proposé de faire l'achat d'éléments d'actif et non des actions, notamment à cause des responsabilités qui survivent à une transaction d'équité. Par contre, certaines raisons comptables ou fiscales peuvent influencer et favoriser le choix inverse. Ce choix, quoique non immuable, est difficilement modifiable en cours de vérification diligente. Cependant, si l'embûche est trop coûteuse et que le fonds de l'affaire demeure, un changement peut être fait. Il faudra alors négocier une prolongation des délais, puisqu'impérativement cela prendra plus de temps, et expliquer clairement les équivalences financières.

Affaires corporatives et juridiques

Ce domaine doit couvrir toutes les questions relatives aux actions légales, poursuites, etc. impliquant l'entreprise, ses dirigeants et employés ainsi qu'une évaluation des coûts éventuels en matière de procédure, règlements et condamnations éventuelles. Les provisions comptables déjà prises ou à prendre doivent être clairement divulguées et vérifiées. Il couvre aussi tous les permis pour opérer et leur transférabilité.

Environnement

Cette section devient de plus en plus importante. Les sociétés demeurent responsables des dommages causés et à venir. Une vérification diligente serrée, associée à des examens de niveaux avancés, deviennent la norme.

Marchés, concurrence, clientèle

Ce domaine vise à faire l'examen des pratiques commerciales de l'entreprise, à juger de sa performance dans son univers industriel et à évaluer ses forces et faiblesses envers ses clients. L'acquéreur doit particulièrement s'attarder au modèle de détermination des prix

des produits et services rendus par la compagnie visée. Il y a parfois de sérieuses surprises découvertes en cette matière. La détermination des prix dans le cadre d'appels d'offre relève parfois de sciences occultes. Par exemple, on dira : « On va mettre ce prix-là, ça va marcher » ou encore, « Baisse le prix en bas du coût, d'une manière ou d'une autre on n'aura pas la commande... »

Production, approvisionnement et fournisseurs

Toute cette analyse est nécessaire pour déterminer la productivité des actifs acquis. La chaîne de production débute par le choix des intrants et des fournisseurs.

Recherche et développement

La compagnie est-elle propriétaire de ses technologies? A-t-elle des avantages concurrentiels sur les autres, et comment protège-t-elle cette avance? Profite-t-elle des avantages fiscaux liés à ce domaine ? Voilà quelques exemples démontrant la grande importance de ce poste, puisqu'il s'agit de l'avenir de la compagnie qui est achetée.

Technologie et systèmes d'information

Les systèmes d'information sont-ils compatibles à ceux en vigueur chez l'acheteur? Cette simple question peut être, si elle n'est pas gérée adéquatement, une grande source de frustration à moyen terme. Les acquéreurs ont souvent tendances à minimiser cet élément, alors qu'ils sont les premiers (et avec raison) à réclamer rapidement des résultats consolidés. De plus, les normes comptables de divulgation des résultats deviennent de plus en plus sévères en cette matière.

3.2.5 L'analyse des informations recueillies et le rapport

Arrive un temps où le directeur de la vérification diligente doit siffler la fin de la récréation et avertir ses équipes de vérification qu'elles doivent se retirer et passer à l'analyse. Il est évident que certains vérificateurs s'opposeront « juste au moment où ils aperçoivent un gros os!!! », mais il est de la responsabilité du directeur d'évaluer rapidement et correctement cette possibilité; généralement, il faut s'arrêter.

Toutes les équipes doivent colliger l'information et sélectionner les éléments de risque les plus importants. Ce n'est pas une question de tout relever et de tout améliorer sur-le-champ. On aura bien le temps d'y revenir après la clôture. Généralement, un ou deux éléments importants émergent rapidement.

On doit donc focaliser sur ces seuls points et se poser l'ultime question : combien vaut cette découverte? Il est très rare, mais cela arrive, qu'un élément soit tellement onéreux qu'il vaille plus que les bénéfices de la transaction en soi.

C'est alors qu'entre en jeu la calibration, en termes de coûts, de ces éléments importants et d'une évaluation sommaire des autres points mineurs. Ce n'est pas le rôle des sous-groupes de vérification d'appliquer un seuil minimum de variation.

Le rapport de la vérification diligente

Étape ultime, mais combien importante! Il existe plusieurs manières de faire rapport aux décideurs. Dans la très grande entreprise, les rapports écrits sont nécessaires et présentés par le chef de la direction financière. Pour la PME, il y a possibilité d'impliquer tous les responsables des sous-équipes de vérification lors d'une séance de présentation de la situation devant le ou les décideurs. Il est très important que ces derniers ne teintent pas la rencontre au début en émettant une opinion positive « Peu importe... j'achète! ».

Ainsi, les dirigeants auront une vue d'ensemble de tous les risques possibles et potentiels advenant la clôture de la transaction. Il est évident qu'un tel exercice peut apparaître pessimiste au fur et à mesure de la description des faiblesses identifiées, mais n'était-ce pas là le but de l'exercice?

C'est en consolidant tous les éléments relevés et en les sommant que l'on établit s'il est nécessaire de renégocier à la baisse le prix de l'acquisition. Généralement, la conclusion vient à l'évidence. C'est très souvent « OUI, MAIS... ». S'ensuit alors la préparation de la dernière négociation en face du vendeur.

Révision des termes et conditions

La vérification diligente ne servirait à rien, si initialement on n'a pas prévu au projet de contrat une clause de révision des termes et conditions (généralement le prix payé) au terme de l'exercice. Habituellement, on fixera cependant un seuil minimum de révision, à savoir, si le total des points soulevés ne représente pas un pourcentage précis (ou une somme précise), le prix n'est pas révisé. Attention cependant à ces clauses, car certains vendeurs tentent de faire accepter que le seuil s'applique à chacun des sous-secteurs, ou encore que seul l'écart au-dessus du seuil sera applicable.

À la fin, c'est au décideur acheteur de faire ou non la transaction. Le fait qu'il ait assisté à la rencontre avec tous les groupes de vérification diligente lui donnera toutes les munitions qu'il faut pour négocier. Finalement, on aura facilement tendance à couper la poire en deux parties... pas toujours égales d'ailleurs.

3.2.6 Que faire en cas de pépins majeurs ?

Rarement, mais cela est d'autant plus important, la vérification diligente révèle un risque majeur, qui pourrait mettre en péril l'existence même de la nouvelle entité post-clôture. Par exemple, un défaut de s'être assuré adéquatement dans le passé, ne couvrant pas ainsi des risques futurs potentiels ne peut être corrigé *a posteriori*. De même, un passif environnemental évident devra, un jour ou l'autre, être corrigé.

Lorsque la facture éventuelle est trop forte, il ne peut y avoir d'accord entre les parties; le vendeur ne voudra jamais diminuer son prix, de moitié par exemple, pour une négligence qu'il a toujours considérée mineure. Devant une telle éventualité, il faut avoir la sagesse de se retirer de la transaction. Il y a parfois des coups de foudre qui ne doivent pas devenir des coûts...

En conclusion

Tout l'exercice de la vérification diligente générera des effets indirects; n'en mentionnons que les suivants :

- Découverte, au sein de l'équipe de l'acheteur, de compétences en la matière qui étaient jusqu'alors insoupçonnées;
- Meilleure connaissance des dirigeants de l'entreprise achetée, notamment leur connaissance des opérations, leur tolérance au stress, leur loyauté, leur rigueur, etc.;
- Mise au jour d'une série d'éléments de faiblesses, maintenant bien identifiées et, bien entendu, à corriger.

3.3 Comment évaluer le « capital humain » de l'entreprise

3.3.1 L'importance de sonder le capital humain

Pour vérifier la valeur d'une entreprise, on ne se limite pas aux seules données financières et à l'évaluation des actifs physiques. Dans une économie du savoir, d'autres facteurs, moins évidents, parfois difficilement mesurables, sont à la source de la création de valeur d'une entreprise.

Aujourd'hui les experts estiment que 65% de la valeur d'une entreprise réside dans la valeur de ses actifs intangibles ou de son capital humain (intellectuel). Traditionnellement, les actifs intangibles portaient principalement sur les brevets, les secrets, et la propriété intellectuelle. Aujourd'hui d'autres indicateurs captent l'attention des investisseurs aguerris. On s'intéresse de plus en plus à des sujets comme : la qualité des gestionnaires en place, l'efficacité des processus d'affaires, l'importance des connaissances tacites, la qualité des relations de travail, le climat de travail, le degré d'engagement des employés, etc.

Si vous sondiez les représentants les plus crédibles du monde des affaires, tous s'entendraient pour vous dire que **la réussite d'une entreprise passe inéluctablement par le succès de ses employés talentueux**. Qu'il s'agisse de bien lire son marché, de posséder un système de facturation sans erreurs, d'un processus de commercialisation qui génère des prospects : ce sont avant tout des personnes qui ont su actualiser leurs talents et en faire bénéficier l'entreprise. Or, très peu d'investisseurs prennent vraiment le temps et les moyens pour identifier les risques en capital humain et la plupart vous diront qu'il est trop difficile de mesurer ces éléments intangibles. Le président de la plus ancienne société dans le domaine du capital de risque au monde admettait publiquement lors d'un

colloque tenu à Montréal que l'intuition et le « gros bon sens » demeuraient leurs seuls outils pour évaluer le capital humain.

Si vous êtes prêt à vous montrer « diligent » et que certaines personnes clés de l'entreprise sont d'accord pour répondre à quelques questions pour sonder le capital humain, vous disposerez alors d'une occasion unique de découvrir la valeur cachée de l'entreprise et déterminer si ce qu'on vous a dit (projections de vente, valeur des inventaires, capacités organisationnelles, etc.) valide les données objectives contenues dans les bilans financiers!

Peut-être allez-vous découvrir qu'un employé clé détient à lui seul, le « secret de la sauce ». Il se peut aussi que vous puissiez constater de vos propres yeux pourquoi certains processus d'affaires font la convoitise des concurrents. Vous pourriez aussi découvrir pourquoi les clients de cette entreprise renouvellent leur décision d'achat années après année! Enfin, vous allez aussi découvrir comment l'entreprise fait pour garder ses employés si loyaux et satisfaits!

À l'envers de la médaille, vous pourriez aussi découvrir que le meilleur vendeur s'objecte à la vente de l'entreprise parce qu'on lui avait promis une participation à l'actionnariat et, qu'il envisage de se joindre à la concurrence! Quelle serait votre surprise de constater aussi que l'ingénieur d'une grande ingéniosité qui fut l'architecte du succès des processus de fabrication... a quitté l'entreprise le jour où ses patrons ont mis l'entreprise en vente? Quelle serait votre réaction si vous appreniez que certaines dynamiques entre les membres de l'équipe de direction signalent des conflits latents qui pourraient potentiellement nuire au bon fonctionnement de l'entreprise?

Il existe des démarches et des moyens très pratiques et concrets d'évaluer certains indicateurs en matière de capital humain. Dans cette section, nous attirerons votre attention principalement sur les indicateurs qui peuvent « compromettre » votre transaction. Notre défi est de vous aider à rendre « tangible » la valeur cachée de l'entreprise. Nous vous aiderons donc à :

- Mieux circonscrire les critères de succès relatifs aux dirigeants;
- Mieux circonscrire les critères relatifs à l'efficacité organisationnelle et à l'équipe des dirigeants;
- Mieux saisir les risques les plus importants en matière de capital humain.

3.3.2 Les critères de succès relatifs aux dirigeants

Notre équipe de professionnels cumule plusieurs décennies d'observation des entrepreneurs et des propriétaires d'entreprises qui ont bien réussi. Ces professionnels les ont écoutés attentivement lorsqu'ils relataient leurs bons et mauvais coups en affaires, ils les ont vus bâtir et faire croître leur entreprise, ils ont partagé leurs échecs et leur ingéniosité. Après toutes ces années, ils en sont arrivés à extraire de leurs récits et confidences de précieuses leçons d'affaires. Ce guide ne serait pas un guide s'ils n'en partageaient pas quelques-unes avec vous. Le secret dans les leçons elles-mêmes, mais

dans les questions qu'il faut poser pour mieux comprendre la dynamique humaine de l'entreprise.

« Le succès d'une entreprise repose parfois sur la contribution singulière d'une petite poignée de personnes talentueuses... »

Lors de vos premiers contacts avec le(s) dirigeant(s)-propriétaire(s), posez une question toute simple : « Parlez-moi de l'évolution de votre entreprise, ses succès et ses plus gros défis ». Cette question d'apparence anodine vous permettra d'apprendre une foule d'informations sur le fonctionnement de l'entreprise et surtout d'identifier assez rapidement quelles sont les personnes clés à la base du succès de l'entreprise et d'apprécier leur valeur de contribution personnelle. Vous apprendrez bien sûr à travers ce récit à identifier les recettes du succès passé et présent de l'entreprise; vous aurez aussi identifié ce qu'elle sait bien faire et moins bien faire pour répondre aux besoins divers de son marché. Mais au-delà des chiffres, des indicateurs, des systèmes, des technologies et des processus d'affaires clés, vous aurez aussi identifié une personne ou une équipe talentueuses, vous aurez aussi compris qu'une partie assez significative du succès relié au bon fonctionnement de l'entreprise réside aussi dans l'ingéniosité d'un individu et dans l'encadrement discipliné des personnes talentueuses! Certaines études sur le terrain suggèrent qu'une entreprise, qu'elle ait un million ou un milliard de chiffre d'affaires, doit son succès à l'apport et la contribution d'une quinzaine de personnes tout au plus!

Mais comment allez-vous identifier les personnes clés de l'entreprise? Habituellement, le dirigeant propriétaire est disposé à fournir cette information et vous aurez aussi vous-même la chance de rencontrer les membres de l'équipe de direction. Une façon toute simple d'obtenir l'identité de ces personnes consiste à leur poser la question suivante : « Si vous pouviez démarrer une nouvelle entreprise et repartir à neuf, nommez-moi dix personnes de cette entreprise qui composeraient votre équipe de rêve?

En ayant posé cette question à une demi-douzaine de cadres de l'entreprise, vous pourrez alors constater s'il y a convergence d'opinion sur l'identification des personnes clés. Après avoir identifié ces personnes clés, il s'agira alors pour vous de déterminer à quel point leur savoir-faire contribue à la création de l'équité de l'entreprise. Attention, l'information que vous cherchez n'est pas toujours documentée et accessible. On estime que 40 % du savoir-faire d'un employé talentueux ne peut être « capturé » ou stocké dans une base de données!

En écoutant bien attentivement vos interlocuteurs, soyez attentif aux éléments suivants :

- Les personnes clés qui se sont démarquées dans le succès passé et actuel de l'entreprise. Ces personnes sont-elles toujours à bord de l'entreprise? Comment a-t-on fait pour les remplacer si elles ont quitté?
- Les personnes clés sont-elles satisfaites de leurs conditions d'emploi actuelles?
- Seront-elles désireuses de demeurer au sein de l'entreprise « après » la transaction?
- Y a-t-il en filière, des contrats de travail qui font mention de conditions particulières ou exceptionnelles advenant un changement de propriétaire?

Advenant le départ inattendu d'une ressource clé, a-t-on prévu des clauses de non-sollicitation ou de non-compétition au contrat de travail? Y a-t-il un plan de succession documenté dans l'entreprise?

- Les personnes clés sont-elles disposées à vous rencontrer?
- Vous permet-on de les rencontrer?

Votre premier défi en matière d'appréciation du capital humain est d'identifier quelles sont les personnes clés qui ont contribué et qui contribuent actuellement au succès de l'entreprise. Dans quelle proportion ces personnes possèdent-elles un savoir-faire critique au bon fonctionnement de l'entreprise?

« Une organisation est aussi forte (ou faible) que celui ou celle qui la dirige »

Il est important de faire parler le propriétaire dirigeant durant les multiples échanges que vous aurez avec lui/elle pendant tout le processus de négociation d'achat de l'entreprise. Vous devrez vous faire une idée assez précise des compétences, talents et attributs distinctifs des anciens propriétaires avant de signer une transaction d'affaires surtout si l'ancien actionnaire de contrôle demeure au sein de l'entreprise comme actionnaire minoritaire ou comme consultant après la transaction. Il faudra identifier très clairement la part unique et distinctive des dirigeants dans la création de valeur de l'entreprise. Certains propriétaires dirigeants sont parfois les seuls dans l'entreprise à maîtriser une expertise particulière.

Pensons à ces entrepreneurs qui, en plus de diriger l'entreprise, agissent en tant que concepteur principal des nouveaux produits ou qui sont les seuls à bien maîtriser le fonctionnement de certaines pièces d'équipements sur le plancher de l'usine! Si on se prive de la compétence de l'ancien propriétaire sans se soucier de le remplacer, les conséquences peuvent être désastreuses. A titre d'exemple, un nouveau propriétaire a vite réalisé après la transaction que l'ancien propriétaire agissait en tant qu'acheteur principal auprès de tous les fournisseurs importants et qu'il n'y avait plus personne dans l'entreprise en mesure de démontrer son flair et sa perspicacité dans le choix des gammes de produits à vendre pour la prochaine année! L'entreprise œuvrait dans le domaine du commerce au détail, la première année a été très difficile.

Voici d'autres informations qu'il serait souhaitable de découvrir dans vos discussions avec le dirigeant vendeur :

- Comment l'entreprise a-t-elle surmonté les échecs/obstacles?
- Quelle est la « saveur » d'expertise du dirigeant? Est-ce une personne forte en développement des affaires? Est-ce une personne fortement impliquée dans le développement des produits? Le dirigeant est-il l'unique source d'innovation et de renouvellement de l'entreprise? Dans quelle proportion le dirigeant s'impliquait-il dans la gestion opérationnelle de son entreprise?
- Les dirigeants ont-ils été capables de s'entourer de personnes fortes et compétentes?
- Implique-t-il ses collaborateurs dans les décisions importantes?

- Les ententes avec les fournisseurs reposaient-elles sur des principes gagnant-gagnant?
- Est-ce que les pratiques commerciales vous apparaissent acceptables sur le plan de l'éthique?
- S'il y a plus d'un actionnaire vendeur, s'entendaient-ils tous sur le plan d'affaires de l'entreprise?
- Quelle est la véritable motivation de la vente de l'entreprise?

N'oubliez pas que dans toute transaction d'achat, les dirigeants sont circonspects et prudents, ils hésiteront à vous laisser poser des questions à certains employés. Vous aurez donc la responsabilité de vous montrer « crédible » en démontrant une transparence exemplaire quant aux buts poursuivis par votre revue diligente du capital humain.

Il est cependant tout à fait normal de vouloir connaître le fonctionnement interne de l'entreprise et la plupart des dirigeants propriétaires seront disposés à vous donner accès aux informations que vous recherchez. Si le vendeur s'objecte à cette démarche et qu'il ne vous donne pas de raisons valables, vous aurez alors à redoubler de vigilance car cette attitude signale un manque de transparence de sa part. De façon générale, vous devez avoir accès au moins aux personnes clés et aux membres de l'équipe de direction.

Bien connaître les anciens propriétaires dirigeants, leurs bons coups, leurs compétences distinctives, leurs valeurs de gestion, c'est aussi bien connaître l'entreprise, sa culture, ses forces et ses faiblesses et ce, avant même que vous ayez fait vos premiers pas dans les corridors de l'entreprise!

3.3.3 Les critères de succès relatifs à l'organisation et à l'équipe de gestion

« Oui mais... a-t-il su bien s'entourer? »

Cette question préoccupe au plus haut point les investisseurs. Si vous êtes le prochain capitaine du navire, vous devez bien connaître les talents des personnes en place et, après les avoir rencontrées, vous devez être en mesure de décider si c'est avec cette équipe que vous allez pouvoir bâtir de votre nouvelle entreprise!

Vous aimeriez peut-être savoir d'avance s'il s'agit d'une équipe « performante » ou d'une équipe à problèmes. Rencontrer les membres de l'équipe de direction constitue une étape très importante du processus de revue diligente du capital humain. N'oubliez pas que ce ne seront pas les seules personnes qu'il sera profitable de rencontrer. Il est souhaitable que vous ayez l'occasion de vous entretenir aussi avec le « meilleur » vendeur de l'entreprise, le meilleur ingénieur ou le meilleur technicien! Vos rencontres avec ces personnes seront plus formelles, car votre tâche consiste à obtenir des informations très précises.

Voici une liste, non exhaustive mais suffisante, de certaines dimensions du capital humain qu'il vous faudra sonder.

Ambitions d'affaires partagées par tous (vision, mission, stratégies). Une équipe de direction qui fonctionne bien sait clairement où l'entreprise s'en va. Que ce soit en matière de « part de marché » dans un territoire géographique spécifique, de clientèle ciblée ou sur le plan du positionnement stratégique des produits et services. Une ambition d'affaires peut aussi s'exprimer en des termes simples. Dire par exemple : « Nous voulons être bon troisième comme joueur dans notre secteur de l'industrie au Québec » est tout à fait acceptable comme compréhension de l'ambition d'affaires. Ce qui est encore plus important, c'est d'évaluer si cette ambition est unanimement partagée par tous les membres de l'équipe de direction de la compagnie. Cette dimension du capital humain est importante, car elle caractérise les équipes qui performant mieux que les autres. On peut d'ailleurs la mesurer en posant une question toute simple : « Si vous pouviez me définir en 15 secondes l'ambition commerciale première de cette entreprise... ».

Imaginez votre réaction si, parmi les membres de l'équipe de direction, vous constatiez différents énoncés de l'ambition fondamentale de l'entreprise! À titre d'exemple, vous pourriez découvrir qu'il y a des conflits latents sérieux parmi les membres de l'équipe de direction concernant la direction future de l'entreprise. Devant une telle situation, il vous faudra bien sûr déterminer si cette information constitue un facteur de risque ou non. Ces conflits latents peuvent-ils inhiber l'effort de vente ou affecter la rentabilité de l'entreprise? Soyez aussi attentif au manque de clarté et de cohérence organisationnelle des orientations stratégiques, surtout parmi les membres de l'équipe de direction. Une telle situation peut sérieusement perturber la rentabilité d'une organisation.

Valeurs partagées. On dit souvent d'une équipe de direction qui réussit bien qu'elle « bat avec un cœur ». Chaque membre de l'équipe est solidaire et rallié autour de quelques valeurs fondamentales. Souvent, ces valeurs s'expriment en fonction de l'expérience du client (service personnalisé, professionnalisme, rigueur, chaleur, qualité, délai de livraison, etc.) ou de la philosophie de gestion de ses dirigeants (travail en équipe, innovation, prise de décision par consensus, transparence, flexibilité, reconnaissance, etc.). Ce qui est important à ce stade-ci, c'est de sonder jusqu'à quel point les membres de l'équipe de direction « adhèrent » à ces valeurs et les « démontrent ».

Les valeurs définissent aussi ce qui est communément appelé la culture de l'entreprise, ou simplement appelé la « colle » qui fait travailler le monde ensemble. Afin de vous aider davantage à comprendre, pensez à une tribu dont vous devez comprendre les rites et mœurs des individus qui la composent.

- Est-ce que tous les membres de la tribu mettent le « client » au premier rang de leurs préoccupations?
- Est-ce que tous les membres de cette tribu sont préoccupés par l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise?
- Est-ce que tous les membres de cette tribu encouragent et démontrent la collaboration et le travail en équipe?
- Favorise-t-on la reconnaissance des employés?
- Encourage-t-on la formation et le développement professionnel des employés?

Si vous constatez que les valeurs ne sont pas partagées, voire même comprises par les membres de direction, cela peut sérieusement compromettre le degré d'engagement et même inhiber la productivité des employés. La meilleure question à poser pour sonder les valeurs partagées peut prendre la forme suivante : « Nommez-moi les cinq valeurs les plus importantes qui sont véhiculées dans cette entreprise ».

Encore une fois, il vous appartiendra de bien interpréter l'information. Soyez attentif à la notion de **partage** et surtout à la notion de **cohérence** entre ce qui se dit et ce qui se fait. Autrement dit, y a-t-il cohérence entre l'acte et la parole dans la manière dont les valeurs sont transmises aux employés? N'oubliez pas, l'incohérence organisationnelle est souvent associée avec un haut taux de roulement du personnel.

L'exécution. Une équipe qui fonctionne bien est clairement mandatée. Chaque membre de l'équipe de direction comprend bien son rôle et possède une série d'objectifs clairs et mesurables. Sur le plan structurel, une équipe qui performe bien a aussi l'habitude d'être disciplinée dans le déploiement de ses efforts. Les réunions sont tenues à la semaine, les communications sont souvent documentées, les systèmes d'information de gestion permettent de bien suivre les travaux en cours et il existe des rapports de gestion qui facilitent la prise de décision.

Il est généralement facile d'obtenir cette l'information. Voici quelques questions à poser :

- Nommez-moi trois objectifs que vous devez atteindre cette année?
- Parlez-moi de vos réunions. Quelle est la fréquence de vos réunions?
- Comment savez-vous si vous réalisez vos objectifs à la fin de l'année fiscale?
- Quels systèmes utilisez-vous pour structurer et organiser votre travail?
- Par quel moyen savez-vous si vous ne faites pas vos chiffres?
- Avez-vous un processus de planification stratégique?

De façon générale, le fait que vous puissiez rencontrer tous les membres de l'équipe de direction vous donnera une idée assez précise de sa capacité d'exécution, en plus de vous donner une foule d'informations additionnelles sur le fonctionnement interne de l'entreprise.

Vous apprendrez si les cadres supérieurs de l'entreprise sont à la hauteur des exigences de leur rôle. Il arrive souvent que des personnes qui ont de très fortes compétences techniques ont de la difficulté à assumer pleinement des rôles de gestion. Il n'est pas rare de découvrir que le VP Recherche et Développement agit en fait comme technicien R&D et qu'il passe une bonne partie de son temps à fournir de l'assistance technique à l'équipe des ventes et du marketing. L'entrevue peut aussi révéler l'absence chez un individu d'une pensée stratégique et une faible expérience en matière de supervision du personnel. Sa capacité de contribution est alors bien en deçà du poste qu'il occupe.

Le climat de travail. Il est important de sonder le climat de travail en situation de revue diligente. Parfois, les conflits sont latents, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas toujours évidents ou explicites et, parce que l'entreprise convoitée est à vendre, ce n'est pas le genre

d'information que l'on veut crier sur tous les toits! Il vous faudra, bien sûr, agir avec tact et circonspection durant vos entretiens. Certains conflits peuvent avoir un effet perturbateur et des répercussions négatives sur le climat général de l'entreprise et affecter le degré d'engagement des employés. Une incompatibilité majeure entre deux actionnaires parmi les membres de la haute direction peut constituer un facteur de risque important. Certains types de conflits sont par contre souhaitables car les entreprises qui fonctionnent bien encouragent les débats et la libre expression des opinions et idées. Voici des exemples de questions à poser :

- Décrivez-moi le climat de travail au sein de l'entreprise.
- Comment réglez-vous vos différends lorsqu'ils surviennent?

Les contrats d'emploi. Il peut s'avérer pertinent de consulter les contrats d'emploi de certaines personnes, surtout ceux des personnes clés, lors de votre revue diligente. Par exemple, il peut y avoir des clauses au contrat qui spécifient des conditions monétaires particulières advenant une mise à pied suite à des changements de propriétaires. Certains contrats commerciaux peuvent même spécifier que certains individus demeurent de facto demeurer à l'emploi de l'entreprise pour que le contrat de vente soit respecté.

Les données RH. Lors de la revue diligente, on peut aussi obtenir certaines données non confidentielles portant sur différents indicateurs en ressources humaines. On peut obtenir la moyenne d'âge, d'années de service des employés, la moyenne d'âge des cadres, le taux de roulement, les accidents de travail, le nombre de griefs, le taux d'absentéisme etc.

Souvent des entreprises plus petites ne disposent pas des services de professionnels en ressources humaines. Les données RH disponibles seront dans ce cas moins systématiques et seront bien souvent dans la tête des gens! Accordez de l'importance à ces données. Lors d'une revue diligente, il est arrivé que la réceptionniste a révélé que le taux de roulement des employés de l'usine dépassait les 50 % ! Inutile de dire que cette révélation a été suivie d'une demande d'explications aux dirigeants....

3.3.4 Que faire avec toute cette information?

Que faire avec l'information dont vous disposez? Si l'information obtenue vous rend circonspect ou refroidi, il est quand même possible d'en parler aux propriétaires existants si l'entreprise vous apparaît viable.

Vous devrez agir avec délicatesse, car il ne s'agit pas ici de fustiger les dirigeants actuels ou de leur proférer des menaces pour manque de transparence. Selon mon expérience, on peut confronter doucement les dirigeants sur des sujets problématiques en matière de capital humain. Leurs réactions demeurent souvent non défensives et cela permet même de mieux qualifier le risque identifié! Par contre, si le propriétaire réagit fortement et se montre négatif en niant carrément l'existence de problèmes humains dans son entreprise, vous devez alors vous questionner à savoir combien d'autres informations peuvent être manquantes!

De façon générale, les personnes sont disposées à révéler une foule de renseignements concernant les dynamiques humaines de leur organisation. Certains individus sont même prêts à vous fournir toutes sortes d'autres informations pas nécessairement reliées au capital humain. Ils peuvent vous parler des clients, des fournisseurs, des défis de l'entreprise, des ventes, des brevets, des inventaires, etc. Comme vous êtes sous le sceau de la confidentialité, il vous faudra cependant être très discret relativement à l'information dont vous disposez, mais vous serez agréablement surpris par la qualité de l'information obtenue.

Conclusion

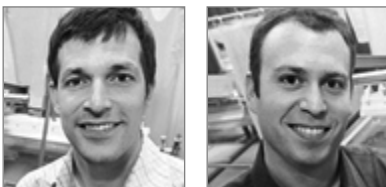
Lorsqu'une qu'une entreprise se transige à 3, 4 ou 5 fois sa valeur aux livres, on se rend vite compte que les actifs intangibles sont plus importants que les actifs tangibles dans sa capacité de créer de la valeur. On entend ici par « actifs intangibles », les talents distinctifs des individus, l'efficacité du leadership, la puissance des systèmes d'information de gestion et la qualité des relations de l'entreprise avec sa clientèle. Dans un sens, vous n'achetez pas une entreprise, vous investissez dans des talents, des capacités, des habiletés et des idées.

N'oubliez pas que la fonction comptable éprouve de la difficulté à mesurer cette richesse et la seule lecture des états financiers est loin de vous donner l'heure juste sur la valeur réelle de l'entreprise que vous convoitez. Comme le dit si bien Thomas Stewart dans son excellent ouvrage sur le capital intellectuel : « Mieux vaut être approximativement dans la vérité que précisément dans l'erreur! »

Témoignages

Savoir valoriser le capital humain

→ René-Pierre Roussel et Hugo Leclair, copropriétaires, Les Reproductions BLB



« Ici, ça fait 25 ans que l'entreprise existe. Il faut être capable d'écouter le monde, de déléguer et de faire confiance. Nous, on est arrivés et les deux anciens propriétaires étaient en semi-retraite. Donc, on comprenait bien que c'était les employés qui détenaient l'information, plusieurs étaient ici depuis plus de 10 ans.

Certains d'entre eux ont commencé jeunes et ils ont tout appris, eux, ils les ont faites les erreurs déjà, il faut savoir capitaliser là-dessus.

Nous, on est arrivés dans l'entreprise et on a dit : "bon, regardez, vous connaissez ça, nous autres on est capables de gérer. Moi je peux opérer et Hugo est capable de vendre. On ne va pas aller produire, on ne va pas vous dire comment faire votre *job*". On est partis de là, on est venus compléter leur savoir-faire.

Si tu entres dans une entreprise, il faut bien comprendre qu'elle a déjà une expérience, elle a souvent beaucoup de vécu derrière elle. Tu ne peux pas tout changer du jour au

lendemain. Tu as des employés clés qui sont là. Il faut encadrer et aider ton monde. Tu peux les diriger vers où tu veux aller. Pour y arriver, il faut réaliser que ça ne se fait pas du jour au lendemain et qu'il faut du doigté. Je crois que ça a été un point très positif quand on est arrivés dans l'entreprise. »

Connaître le marché pour interpréter les résultats de la vérification diligente

→ Michel De Broux, ancien vice-président, Investissement et Gestion des participations, Hydro-Québec CapiTech



« D'abord quand on achète une entreprise il faut bien connaître le marché dans lequel cette entreprise évolue pour pouvoir avoir un jugement critique sur l'information qu'on va obtenir durant la vérification diligente, si on ne connaît pas le marché dans lequel on veut aller, on risque de frapper beaucoup d'écueils et de se faire raconter des balivernes sans être en mesure de les identifier. Si vous allez dans un marché qui vous est complètement inconnu comment vous allez faire pour porter un jugement critique?

La deuxième chose à laquelle je conseillerais de faire attention, il faut connaître et savoir évaluer les données financières. Évidemment dans une vérification diligente, on est inondé de données et d'information de toutes sortes : le marché, les technologies et la finance, etc. Si vous n'avez pas vous-même ou dans votre groupe les connaissances pour être capable de lire les états financiers et d'évaluer des ratios, vous risquez d'acheter des problèmes.

Troisièmement, il faut être en mesure d'évaluer l'équipe de façon correcte. Tout le monde disait lorsqu'on a commencé en investissement, que trois choses étaient importantes : *management, management and management*. Tout le monde le disait, mais très peu de gens avaient des méthodes structurées pour l'évaluer. On évaluait toutes sortes d'autres choses, on est capable de mesurer un paquet de paramètres dans une entreprise, la capacité de production, la qualité de l'équipement, la qualité de la technologie, la qualité des brevets, etc. Mais le management, non. Et Dieu sait que c'est important! Pour résumer, les trois choses que je trouve importantes : connaître le domaine, c'est-à-dire le marché et la technologie; deux, être en mesure d'évaluer et de porter un jugement critique sur l'aspect financier; et finalement, le management. Pas nécessairement dans cet ordre-là, je dirais que le management est peut-être la chose la plus importante et la chose la plus difficile à évaluer. »

Avant d'acquérir une entreprise, assurez-vous de pouvoir remplacer le propriétaire

→ **Marc Leblanc**, président, Les Manufacturiers Komet



« Je pense qu'il faut savoir ce qu'on acquiert dans le sens ... il faut s'assurer que le marché dans lequel cette entreprise oeuvre, est toujours un marché viable, avec un produit viable. Avec tout ce qu'il y a aujourd'hui avec la concurrence qui vient de partout sur la planète, il faut que tu t'assures que tu vas avoir de la longévité dans l'acquisition que tu vas faire. D'après moi, dans les prochaines années, il va y avoir beaucoup d'entreprises à vendre, mais je ne suis pas sûr qu'elles seront toutes bonnes à acheter. Je pense que les propriétaires de ces entreprises-là ont souvent des relations privilégiées avec soit des fournisseurs ou soit des clients. Et quand tu achètes une entreprise, la relation n'est plus la même. C'est là qu'est le danger d'après moi. De sorte que ce que tu crois être un succès au départ ne le sera peut-être pas parce que la relation que le propriétaire a avec un gros client, toi, tu ne l'auras peut-être pas. Tu te mets en péril. Je pense qu'il faut s'assurer d'avoir une bonne succession au niveau de la gestion avec l'administration qui vend. »

Dans une PME technologique, le président est la personne clef

→ **Michel De Broux**, ancien vice-président, Investissement et Gestion des participations, Hydro-Québec CapiTech



« D'abord, il faut commencer avec le Président, c'est la personne clé, ce qu'on dit dans le métier, c'est que c'est le champion. C'est lui qui va mener la compagnie au succès ou à l'échec, parce que c'est le leader, c'est le champion, c'est lui qui dirige, c'est lui qui va entraîner la compagnie là où il va vouloir l'entraîner et ça peut être dans la mauvaise direction.

Ce qu'on voyait souvent dans des entreprises technologiques qui sont en émergence, c'est souvent l'inventeur, si vous voulez, ou le technicien en chef qui est le président. C'est lui qui a initié la technologie et il devient président, il veut rester président et il veut mourir président. Et des fois il meure président, financièrement. Ce n'est pas toujours le cas : il se peut qu'il soit un bon champion et un bon leader et un bon vendeur. Mais il se peut aussi qu'il ne le soit pas et il faut évaluer ça. Et si on pense qu'il ne l'est pas et il faut le convaincre qu'il ne l'est pas parce qu'il est souvent aussi actionnaire. C'est dans son intérêt si l'on veut donner de la valeur à nos actions et à ses actions, c'est dans son intérêt au premier chef que ce soit un succès commercial parce qu'il possède la majorité des actions bien souvent.

Le vrai défi dans les jeunes entreprises, ce n'est pas de mettre au point une technologie, c'est de la vendre à profit. Il y en a qui vendent, mais qui vendent à perte, parce qu'ils contrôlent mal leurs coûts, etc. Donc le secret dans toutes les entreprises, encore plus dans les PME, c'est d'avoir à la tête un vendeur. Un vrai vendeur, un bon gestionnaire

qui est capable d'amener la technologie au marché. On a vu souvent de bonnes technologies, d'excellentes technologies même, qui ne se rendaient pas au marché et il y avait des technologies de moindre qualité qui, elles, se rendaient et qui avaient un gros succès. Et c'est à cause de la qualité du management dans le deuxième cas, qu'on n'avait pas dans le premier. »

Outils et références

[Investissement Québec](#)

[Desjardins Capital de risque](#)

[Banque de développement du Canada](#)

Chapitre 4 Réussir la transaction

*Beaucoup de transactions échouent à cause d'une mauvaise négociation ou du manque de respect, d'éthique et de crédibilité de la part de l'acheteur. Au-delà de toutes les techniques nécessaires, « **la négociation est un art** »*

Malgré une préparation rigoureuse au plan de la stratégie, de l'identification et du profilage de cibles potentielles, plusieurs acquéreurs connaîtront un échec malheureux au stade des négociations avec le vendeur. La principale raison de ce constat est liée à un problème d'attitude ou de perspective.

Dans le cadre des négociations, certains acquéreurs vont adopter une attitude de conquérant envers le vendeur et/ou les conseillers de ce dernier. Ce comportement est particulièrement observé dans le contexte où l'entreprise ciblée connaît des difficultés ou lorsque le niveau de scolarité de l'acquéreur est supérieur à celui du vendeur ou encore en contexte de multiculturalisme, alors que les différences culturelles teintent les discussions. Dans certains cas, la personnalité des acquéreurs/vendeurs prédispose à ce problème d'attitude.

Pour éviter ce type de problèmes, l'acquéreur et le vendeur doivent favoriser une attitude de respect et de franche communication entre les parties. Si l'un des acteurs de la transaction s'éloigne de cette prérogative, il doit être immédiatement encadré par les leaders. De plus, si le contexte de la transaction met en présence des individus de différentes nationalités, les leaders doivent être particulièrement sensibles au défi que représentent la gestion des différences culturelles et le jeu des perceptions.

L'approche gagnant/gagnant doit être au cœur de toutes les étapes de la négociation. Si le vendeur se sent lésé à l'une ou l'autre des étapes des discussions, il cessera toute collaboration ou limitera le transfert d'informations stratégiques. De ce fait, sans même en prendre conscience, l'acquéreur se privera de données essentielles qui pourraient être importantes pour sa réussite ou son échec à titre de nouvel exploitant. En résumé, on doit se rappeler qu'il n'y a pas de sots ni de génies, mais des gens qui bénéficient d'un niveau d'information différent. Le défi consiste donc à informer adéquatement les acteurs en présence.

Tous les acteurs doivent adopter une approche de totale intégrité dans le cadre des négociations. Bien que « toute vérité ne soit pas bonne à dire », le contexte d'une négociation de vente d'entreprise est particulier. Il est impératif que les parties s'échangent entre elles toutes les informations importantes pour permettre à l'autre partie d'évaluer adéquatement sa position. Dans le cas contraire et considérant qu'éventuellement toute information omise durant les discussions sera éventuellement connue, la partie en faute s'expose à des risques de poursuite ou pire, à l'annulation de la transaction. En résumé, la faute par omission n'a pas sa place dans le cadre d'une négociation d'entreprise gagnante.

Consulter, consulter et consulter! Dans le cadre d'une transaction d'entreprise, les enjeux sont complexes et ne peuvent être assumés par une seule personne, même de grande expérience. De ce fait, les parties sont invitées à consulter les experts appropriés malgré les coûts engagés. À ce chapitre, il est raisonnable d'estimer que les frais directs d'honoraires professionnels aux plans financier, fiscal, juridique, de revue diligente, etc. se rattachant à une vente d'entreprise peuvent atteindre près de 10 % de la valeur de la transaction. Il s'agit cependant d'un investissement judicieux pour les parties en cause.

Une négociation sera gagnante si elle s'appuie sur une analyse rigoureuse et si elle est dirigée par une équipe compétente qui pratique une communication franche et respectueuse entre les parties à toutes les étapes. Une fois ces prérogatives intégrées dans le processus de négociation, il appartiendra à l'acquéreur de trancher à la fin du processus et de définir les termes et conditions de son offre. Cette offre devra tenir compte des informations et des analyses colligées tout au long du processus d'évaluation, mais elle devra aussi être en harmonie avec le *feeling* de l'acquéreur qui, dans certains cas, peut amener des nuances importantes aux termes et conditions de l'offre. Si l'offre est acceptée, tous les documents juridiques devront être rédigés dans le même esprit de compétence et de transparence.

4.1 La stratégie de négociation

4.1.1 Théorie de la négociation

Fonctions de la négociation

Les contextes politique, économique et social d'aujourd'hui privilégient la responsabilisation des parties pour le règlement de leurs conflits. Cette responsabilisation comprend des discussions et des négociations de façon à satisfaire aux objectifs et aux intérêts communs des parties. L'avocat appelé à les représenter doit obligatoirement avoir des aptitudes pour la négociation. L'avocat doit mettre de côté les solutions imposées et la victoire de façon à rechercher les buts communs des parties. En effet, la négociation implique nécessairement la recherche d'une solution commune, puisqu'elle vise essentiellement la satisfaction mutuelle des parties.

La négociation remplit essentiellement trois fonctions. Premièrement, elle a une dimension **sociale** en ce qu'elle permet de résoudre les conflits sociaux par le biais de discussions. Deuxièmement, elle a une fonction **juridique**, puisque dans un contexte de liberté contractuelle, le contrat fait loi entre les parties. Elle constitue une façon de régler la majorité des dossiers. Troisièmement, la négociation remplit aussi une fonction **humaine**, car elle nécessite un travail de la part des parties de façon à pouvoir cibler un intérêt commun et arriver à un arrangement mutuel et bénéfique pour tous. Dans le contexte d'achat/vente d'entreprise, pratiquement tous les acquéreurs ou vendeurs doivent passer par la négociation. Il est donc crucial de comprendre son fonctionnement pour que la vente ou l'achat d'une entreprise se déroule bien et que le résultat convienne aux deux parties.

Définition de la négociation

De façon générale, la négociation est un processus de règlement pacifique sur une base volontaire, une démarche qui **allie compétition et coopération** et qui permet aux parties, à travers des activités séquentielles, de se trouver des intérêts communs dans le conflit sous-jacent. Deux théories sont toutefois particulièrement intéressantes : la théorie des jeux, qui consiste en une recherche rationnelle d'une offre acceptable, et la théorie de l'analyse, qui mise plutôt sur l'emploi de stratégies pour modifier la position adverse. Bref, la négociation implique la coopération des parties dans une situation de divergence.

Particularités de la négociation

Certains préalables sont nécessaires pour pouvoir envisager la négociation. Il doit y avoir un certain litige entre deux personnes ou certaines divergences entre les positions des parties. L'avocat doit identifier clairement ces désaccords dès le tout début des négociations. Même si les parties ne s'entendent pas, un esprit de coopération est tout de même nécessaire pour négocier. Toutefois, dans certains cas, les parties ne voudront pas négocier certains points. Ces éléments non négociables peuvent être absolus, les parties ne voulant réellement pas les modifier, ou de façade, les parties désirant seulement obtenir le plus possible tout en étant prêtes à négocier. Il est important de les distinguer.

4.1.2 Déterminer un plan de négociation

Le cadre juridique

Il est primordial de commencer par établir un cadre juridique pour les négociations, c'est-à-dire de déterminer quels sont les domaines du droit en cause, les dispositions législatives pertinentes, les autorités compétentes et les parties impliquées dans le litige. De plus, pour diriger les négociations, il faut bien identifier les véhicules procéduraux qui seront utilisés, les actions préalables qui ont été prises et en quoi consiste le fardeau de preuve. Sur quelle partie repose-t-il? Quel degré doit-il avoir? La préparation d'une négociation est aussi importante que la négociation elle-même. Il faut bien évaluer les forces en présence et les besoins des parties pour que la négociation donne des résultats satisfaisants.

Les contraintes juridiques

Naturellement, les lois applicables au litige entre les parties peuvent leur créer des contraintes. En effet, à partir du domaine de droit applicable, une norme pourrait être une contrainte juridique dans la mesure où elle ne peut faire l'objet d'une libre négociation entre les parties en raison de son caractère d'ordre public, c'est-à-dire qu'il est impossible d'y déroger. Certains points devront donc être imposés, la loi les régissant.

Le mandat

Le mandat aux fins de la négociation est la position ou la limite que le client maintient pour chaque point en litige. Le client confie comme mandat à l'avocat la position qu'il privilégie et sa position de rupture pour chaque point à négocier. Naturellement, l'avocat aide le client à bien délimiter ses objectifs pour qu'ils soient clairs et réalistes. Il peut être nécessaire de rappeler au client que les intérêts d'affaires sont souvent aussi importants que les intérêts financiers dans une négociation.

Le questionnement

Il est primordial de questionner l'adversaire durant la négociation. En effet, le questionnement permet de comprendre la position adverse, d'obtenir davantage de renseignements, de les transmettre et de provoquer la réflexion. Il est possible d'utiliser des questions fermées, qui appellent une réponse courte ou des questions ouvertes qui demandent plus d'explications. Les questions ouvertes favorisent davantage la discussion et révèlent souvent plusieurs faits intéressants. Un négociateur qui pose des questions pertinentes réussira à découvrir les prétentions factuelles et juridiques de l'adversaire ainsi que ses points de rupture. Une fois ces prétentions découvertes, il est plus aisé par la suite de viser des concessions et de mener à bien la négociation.

L'argumentation

Une argumentation bien ficelée permet parfois de convaincre les plus réticents. Afin qu'une argumentation ait le plus de poids possible, il est important de varier les types d'arguments utilisés. Les arguments incitatifs permettent de faire avancer les négociations et d'inciter les parties à collaborer. Par exemple, il est possible de soulever les contraintes au niveau du temps de façon à bousculer et provoquer un peu de stress chez l'autre partie. La pression permet souvent d'arriver à des résultats concrets plus rapidement. Les coûts excessifs et les risques grandissants sont d'autres arguments du même type. Il est aussi important de bien connaître la situation des parties afin de pouvoir soulever des arguments de faits. Il faut maîtriser parfaitement les faits pour pouvoir les interpréter en notre faveur. De plus, puisque les faits permettent d'appliquer le droit, il est primordial de connaître tous les détails de la situation des parties. Les arguments de droit sont dépendants de faits, mais ils ont souvent beaucoup d'impact.

L'anticipation et réponse à l'argumentation adverse

Il est essentiel de réfléchir aux arguments que peut soulever la partie adverse pour être prêt à les réfuter lorsqu'elle les invoquera. Une fois les arguments de faits, de droits et les questions de l'autre partie bien identifiés, il faut préparer des réponses de sorte que, le temps venu, on soit bien préparé. La réfutation permet de renforcer une argumentation.

4.1.3 La conduite d'une négociation

La prise de contact

La prise de contact, qui peut paraître futile pour certains, est essentielle au bon déroulement des négociations. Les parties commencent par se présenter en mentionnant leurs rôles au sein de leurs entreprises respectives et en présentant leurs cartes d'affaires. Ensuite, il est important de faire connaissance et d'installer un climat de confiance, propice aux négociations. Une fois ce réchauffement terminé, il faut établir et dresser un ordre du jour avec la liste des points à négocier colligés en ordre croissant selon leurs niveaux de difficultés. Il est important de négocier les points étroitement liés les uns à la suite des autres. Un ordre du jour bien structuré influe sur le maniement des concessions. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la préparation des négociations est primordiale pour leur bon déroulement. Prévoir la logistique fait partie de cette préparation.

Le questionnement

La deuxième étape consiste à effectuer une recherche d'information à l'aide de questions ouvertes et fermées posées à l'autre partie. Il est important d'éviter de faire des propositions à ce stade et de se concentrer plutôt à effectuer un bon questionnement de façon à connaître les points sensibles de la partie adverse. On doit être attentif et prendre le temps d'écouter l'autre partie. Il peut aussi être bénéfique de se questionner soi-même pour être en mesure de savoir si d'autres options s'offrent à nous. En effet, plus il y a d'options possibles, plus notre pouvoir de négociation est grand. Si le résultat ne nous convient pas, il est toujours possible de se tourner vers une autre solution. Questionner est aussi utile lorsqu'une impasse survient. Si les négociations n'avancent plus, il est important de questionner la partie adverse sur les raisons du blocage pour pouvoir faire preuve de créativité et émettre de nouvelles offres.

L'argumentation

La troisième étape est l'argumentation et constitue le cœur de la négociation. Le but d'une argumentation est de convaincre et d'obtenir l'adhésion de l'autre partie pour chaque point à négocier. En principe, une argumentation courte a plus d'impact, tandis qu'une série d'arguments complémentaires conduit vers un suivi. Les faux arguments sont à éviter, car il n'est pas dans l'intérêt du client de vouloir mentir puisque cela peut tourner contre lui par la suite. L'honnêteté est donc à privilégier. La clarté du début et de la fin de l'argumentation est importante, puisque ce sont celles dont on se souvient le plus. La répétition d'arguments clés permet de mettre de l'emphase et d'établir des temps forts. Une gradation des arguments du plus faible au plus fort joue sur l'impact de l'argumentation. Il est important d'utiliser un ton neutre et froid et de s'appuyer sur des bases objectives de façon à convaincre davantage la partie adverse. Camoufler nos intérêts réels est parfois souhaitable afin que l'adversaire ne puisse pas nous manipuler en les utilisant.

Critique de l'argumentation adverse

Laisser l'argument de la partie adverse sans réplique peut indiquer une faiblesse dans notre position. Il faut donc être attentif et prendre des notes durant l'argumentation de l'autre partie afin de pouvoir faire par la suite une bonne critique des points qu'elle a soulevés. Il est donc important de construire et de réfléchir à une réfutation possible. Il ne faut pas improviser, car cela pourrait faire perdre de la crédibilité. Les arguments qui ne peuvent pas être contrés doivent être esquivés. Si certains arguments sont admis, leur portée doit être minimisée. Il faut tenter de démontrer que notre solution est la meilleure pour les deux parties.

4.1.4 Les stratégies de négociation

La stratégie adoptée constitue le véhicule qui transmet à la partie adverse le contenu de nos propositions. Il existe naturellement différentes stratégies, différents moyens pour faire passer nos messages. Selon la stratégie privilégiée, on crée un climat de confiance ou d'affrontement. Le choix passe par trois étapes : tout d'abord, le rapport de force entre les parties doit être analysé, ensuite, on doit définir l'orientation souhaitée et enfin, il faut choisir la méthode qui doit se faire. Les stratégies choisies doivent favoriser la négociation en allouant des concessions, en créant un climat propice et en permettant de conclure une entente ou d'affaiblir la position adverse. Les méthodes, les techniques et les tactiques adoptées font partie des stratégies. Alternier et varier les stratégies peut être utile, puisque cela peut déstabiliser la partie adverse.

Les méthodes utilisées

Premièrement, la méthode contributive nécessite que les parties acceptent de collaborer afin d'effectuer une recherche de leurs intérêts communs pour arriver par la suite à une entente mutuelle. L'emphase est mise sur l'atteinte des objectifs communs et non sur la façon d'y parvenir. Il faut être ferme sur les fins et souple sur les moyens utilisés. Naturellement, cela crée une interdépendance et c'est ce qui permet d'obtenir certaines concessions de part et d'autre. La méthode contributive est d'ailleurs habituellement la plus adéquate pour viser le succès.

Deuxièmement, la méthode raisonnée tente plutôt de trancher les litiges sur le fond plutôt que de discuter des concessions possibles. Les questions sont donc résolues à l'aide de critères justes et indépendants, par exemple un avis d'expert.

Troisièmement, la méthode compétitive est utile lorsque les intérêts sont diamétralement opposés ou que le rapport de force est déséquilibré. Dans ce contexte, chaque partie tente d'imposer ses vues et fait preuve de peu de coopération. Cette méthode est donc l'antithèse de la négociation et très difficile pour les négociateurs, puisqu'elle valorise l'affrontement.

Finalement, la méthode mixte combine toutes ces méthodes. Lorsque la situation évolue, la méthode change et s'adapte aux nouvelles situations.

Les techniques de négociation

Il existe aussi plusieurs techniques de négociation. La technique du découpage consiste à négocier point par point. Elle est surtout utilisée au tout début des négociations. Il est difficile d'arriver à un consensus avec cette technique, puisque l'on n'a rien à offrir à l'autre partie en retour d'une concession. Pour obtenir des résultats satisfaisants pour les deux parties, la méthode globale s'impose. Celle-ci requiert un bon ordre du jour. Les points reliés doivent être négociés dans un court laps de temps ou simultanément de façon à ce que les parties puissent s'accorder des concessions mutuelles. La technique de substitution, quant à elle, exige davantage de stratégie. En effet, la partie doit faire semblant que certains points, secondaires pour elles, sont primordiaux. De cette façon, lorsqu'elle concède un point considéré par elle secondaire, l'autre partie pense qu'elle lui accorde beaucoup et sera plus encline à lui donner ce qu'elle désire réellement. Le maniement du temps en fixant des ultimatums est aussi une technique possible. Cette technique permet de jouer sur les nerfs de l'autre partie et peut parfois l'amener à concéder un point auquel elle tenait.

Les tactiques de négociation

La négociation ressemble à n'importe quel jeu de stratégies et différentes tactiques peuvent être utilisées. Naturellement, il est possible de bluffer, mais cette tactique pose des problèmes de plausibilité et d'ordre déontologique. Comme nous l'avons mentionné, l'honnêteté est à privilégier. Toutefois, il peut être intéressant de tenter de surprendre l'adversaire en gardant le meilleur argument au moment propice. Quelqu'un peut aussi être tenté de camoufler certains faits en ne répondant pas à la question, mais tout en évitant le silence. Il est aussi possible de feindre l'ignorance sur un point important et de plutôt demander des explications sur des questions simples. De cette façon, nos intérêts ne sont pas connus de l'autre partie. Il est aussi stratégique de jouer sur sa propre faiblesse de façon à attirer la sympathie et à obtenir des concessions.

Faire quelques bilans durant les négociations est aussi une bonne tactique. Cela permet de résumer l'intérêt commun des parties, les avancements et les questions à résoudre. Ainsi, on stimule les situations de blocage et parfois, cela suffit pour sortir de l'impasse. Une partie peut aussi décider de se retirer des négociations, mais cela est une tactique extrême lourde de conséquences. Certaines personnes utilisent aussi comme tactique l'absence et le retard de façon à démontrer le manque de sérieux des exigences adverses. Menacer est aussi une tactique possible, l'autre partie devenant craintive face à une possible éventualité d'échec. Cette tactique est toutefois dangereuse et ressemble beaucoup à du bluff si l'on n'a pas la réelle intention de mettre la menace à exécution. La colère correspond plus souvent à une réaction spontanée qu'à une tactique et permet d'intimider et d'embarrasser l'adversaire. Bref, varier toutes ces techniques peut déstabiliser l'adversaire et permettre de faire des gains durant les négociations.

Les positions initiales et les concessions

Il est essentiel de toujours garder en tête que le but ultime de la négociation est d'arriver à des compromis issus de concessions mutuelles. Les positions initiales sont cruciales. Toutefois, afin d'obtenir certaines concessions, il est important de tenter d'en faire aussi. La collaboration est primordiale à ce stade. Une fois qu'une concession germe dans notre esprit, il est important de l'expliquer et de démontrer ses conséquences bénéfiques à l'autre partie. Le questionnement préalable permet de connaître l'importance que l'adversaire accorde à une concession. Naturellement, une concession suppose une réciprocité, il faut donc tenter de prévoir ce que l'on est prêt à concéder à l'autre partie. Le maniement des concessions est possible lorsque le dossier est bien maîtrisé et que la négociation est bien préparée.

La conduite du négociateur

Le choix de la personne en charge des négociations est très important. Certaines qualités doivent être présentes chez un négociateur. Il doit naturellement être de bonne foi et honnête. Il doit être responsable et honorer ses engagements. Afin de plaire le plus possible aux parties, il doit être flexible et imaginatif. De plus, pour proposer de bonnes solutions, il doit être capable de se substituer à l'autre de façon à s'imaginer être dans la même situation. Il faut se rappeler qu'un négociateur impatient, stressé et colérique peut faire échouer les négociations. Quelqu'un capable de gérer son agressivité, son stress et de faire preuve de créativité sous pression est un négociateur adéquat. Il peut être un atout pour vous et vous permettre d'obtenir beaucoup de concessions de la part de l'autre partie.

4.1.5 Le suivi et la rédaction des documents

Une fois arrivé à une entente, il est primordial de faire un suivi et de rédiger les documents nécessaires. Envoyer aux parties un courriel résumant l'entente intervenue au cours d'une séance de négociation peut être un bon moyen de leur rafraîchir la mémoire. De plus, il faut garder en tête qu'un écrit peut être une preuve utile et que des paroles s'oublient facilement. S'il reste encore certains points à négocier, il est important de ne pas tarder à les régler pour que les négociations soient encore fraîches dans la mémoire des parties.

En terminant, une bonne négociation doit passer par certains incontournables qu'il est à propos de souligner :

- Un avocat ne doit pas prendre de décisions d'affaires sans consulter son client. Le client doit être maître des négociations puisqu'elles doivent viser ses besoins et ses intérêts;
- Il est primordial de toujours se préparer avant une négociation et de prendre le temps d'écouter l'adversaire, puisqu'il vous fournira des occasions de réfutation qui seront probablement vos arguments les plus forts;
- Il ne faut pas faire d'une négociation une bataille personnelle, puisque cela pourrait engendrer de la colère et de l'impulsivité;

- Il ne faut jamais décider de concéder un seul point à la fois, mais plutôt prendre des décisions de concession une fois l'ensemble de la transaction négociée;
- Il faut tenter de comprendre et de cibler les besoins de l'autre partie;
- Prendre le contrôle de l'agenda de négociation peut être un atout;
- Lorsqu'une impasse survient, l'accent doit être mis sur les besoins du client et la créativité de l'adversaire peut être utilisée;
- Rien ne doit être décidé si l'un des décideurs manque à l'appel;
- Le point de mire au moment d'une négociation doit être l'objectif global.

Bref, si vous suivez ces quelques conseils, vous serez un maître de la négociation en peu de temps.

4.2 Les conditions du vendeur

Bien que chaque transaction et les conditions y afférentes soient particulières, certaines conditions du vendeur sont souvent soulevées. En voici quelques-unes.

Détermination du prix de vente et clause d'ajustement

Dans la très grande majorité des cas, le vendeur préférera obtenir un prix fixe, même inférieur, plutôt qu'un prix potentiellement plus élevé mais conditionnel au respect de conditions futures. On retrouve généralement ces clauses d'ajustement dans le contexte où l'entreprise cédée est nouvellement en exploitation ou dont les résultats projetés s'annoncent très différents des résultats passés.

Clauses de quittance et de non-responsabilité

Conséquemment à la vente, le vendeur exigera généralement que soient levés tous les engagements et responsabilités personnels qui lui incombent. Cette condition peut poser un problème dans l'une ou l'autre des deux situations suivantes :

- la vente implique qu'un des éléments d'actif grevé par un financement avec caution soit transféré du vendeur à l'acheteur;
- un permis d'exploitation ou un droit acquis a été consenti à l'individu exploitant l'entreprise et non à l'entreprise elle-même;
- une nouvelle accréditation professionnelle ou réglementaire est requise dans le cas du changement de contrôle d'une société.

Dans ce genre de situations, certains accommodements pourraient devoir être négociés entre l'acquéreur et le vendeur pour faciliter la transition, qui peut s'étendre sur plusieurs mois, sans compromettre l'exploitation de l'entreprise.

Garanties liées à un financement par solde de prix de vente

Dans le cas où le vendeur doit consentir un solde de prix de vente à l'acheteur, des garanties lui sont généralement consenties. Ces garanties peuvent prendre différentes formes telles que :

- garantie sur les actifs vendus, généralement subordonnée aux rangs prioritaires accordés aux créanciers de premier rang. Dans certains cas, ce financement pourra être convertible en actions avec droit de vote et participantes advenant tout défaut d'honorer les conditions liées au financement;
- garantie liée aux actions. Dans ce cas, la garantie réside dans la mise « sous écrous » des actions vendues, c'est-à-dire que l'acquéreur ne pourra bénéficier de ses droits d'actionnaire en vertu de ces actions jusqu'à leur parfait paiement;
- droit de regard sur les résultats d'exploitation, c'est-à-dire le pouvoir d'obtenir une copie des états financiers mensuels, et ce, jusqu'à parfait paiement du solde dû. En cas d'écart avec les résultats projetés, le détenteur du solde de prix de vente pourra bénéficier de droits de conversion en actions avec droit de vote et participantes afin de faire valoir ses droits.

Conditions liées à l'exploitation

Dans certains cas, particulièrement lorsque l'entreprise a été vendue par l'actionnaire-fondateur, ce dernier pourra exiger de l'acheteur des conditions liées à l'exploitation future de l'entreprise, notamment :

- le maintien des opérations, du siège social à l'endroit actuel;
- la signature de contrats d'emploi au bénéfice des enfants ou de cadres supérieurs;
- un approvisionnement minimum auprès de certains fournisseurs, pour une période déterminée;
- le maintien du niveau d'emploi à un seuil minimum, pour une période déterminée.

Confidentialité et plan de communication post-transaction

La gestion des communications subséquentement à la vente d'une entreprise devient un élément crucial dans certains cas, et ce, pour les raisons suivantes :

- une transaction pourrait être l'occasion pour certains concurrents d'exercer des pressions sur les clients et/ou les employés;
- trop de publicité liée à une transaction pourrait, dans certains cas, attirer l'attention d'autorités règlementaires, notamment en matière de concurrence commerciale;
- l'encaissement de sommes importantes augmente le risque de toutes natures que devront assumer les vendeurs et les membres de leur famille et de ce fait, commande la plus grande confidentialité.

Pour ces raisons, les vendeurs exigeront de contrôler le processus de communication lié à la vente de leur entreprise.

Réduction de la charge fiscale liée à la transaction (vente des actions vs actifs)

Dans tous les cas, les enjeux fiscaux représenteront un élément majeur dans le cadre d'une transaction. De ce fait, les parties, et particulièrement le vendeur, aura généralement pris le temps avec ses conseillers d'étayer une stratégie fiscale détaillée qui deviendra une condition dans le cadre des négociations de vente. Encore une fois, le compromis entre les considérations fiscales du vendeur et de l'acheteur devra être au cœur des discussions pour arriver à un scénario gagnant/gagnant.

Maintien de certains avantages professionnels et personnels

Une des raisons qui motivent les actionnaires à retarder la vente de leur entreprise réside dans la perte éventuelle de nombreux avantages directs et indirects liés à leur emploi au sein de la société. À titre d'exemples, notons l'adhésion à des ordres professionnels, la participation à des activités professionnelles et commerciales à travers le monde, les frais de représentation, les souscriptions et adhésions à des groupes sportifs ou communautaires, etc. Il devient difficile de demander à un actionnaire de se retirer complètement de toutes activités commerciales et professionnelles après des décennies d'implication soutenue. C'est pourquoi, dans certains cas, les vendeurs soumettrons à titre de conditions des éléments tels que :

- l'accès à un bureau ou à un local au sein de l'entreprise;
- l'obtention d'un mandat de consultation au sein de la nouvelle équipe d'acquéreurs pour une durée variant de quelques mois à quelques années;
- le maintien de services avantages économiques tels que l'accès à du personnel administratif, le paiement de cotisations professionnelles, etc.

Bien que la plupart du temps ces éléments ne constituent pas un enjeu financier important pour les acquéreurs, leur signification est importante pour le vendeur et de ce fait, commande de l'acheteur une approche intelligente et respectueuse.

4.3 Les montages juridiques (actions, propriété, holding)

La première question qu'un acheteur doit se poser avant d'acheter une entreprise est le mode d'acquisition qu'il privilégiera. Généralement, deux modes d'acquisition s'offrent à lui : l'achat des éléments d'actif qui composent une entreprise ou l'achat des actions en circulation de la compagnie qui est titulaire de cette entreprise. Cependant, selon les besoins, la situation de l'acheteur et d'autres considérations, un mode d'acquisition précis pourrait s'avérer optimal pour l'acheteur. Ainsi, plusieurs montages juridiques peuvent être planifiés selon les différents modes d'acquisition. Ces montages juridiques n'ont pour limites que les objectifs respectifs des parties, la situation et les décisions d'affaires de chacune d'elles, les lois applicables et l'imagination des conseillers juridiques. Dans cette section, nos propos sont plutôt orientés dans l'optique du conseiller juridique de l'acquéreur. La détermination du mode d'acquisition optimal requiert l'étude, sur une base comparative, des incidences juridiques propres à chacune des deux méthodes d'acquisition qui nous préoccupent.

4.3.1 Acquisition par achat d'actions

Définition d'une vente d'actions

L'acquisition par achat d'actions est probablement la technique d'acquisition la plus simple avec le moins de modalités à respecter. Il s'agit en fait de l'achat par l'acquéreur des actions détenues par une personne ou une personne morale (le vendeur) dans la compagnie cible; l'acquéreur acquiert ainsi le contrôle de la compagnie. Par ce mode d'acquisition, l'existence même de la compagnie n'est pas perturbée, puisqu'elle continue son existence légale. Il est important de bien saisir ici que par l'acquisition d'actions, l'acquéreur acquiert ainsi l'ensemble de la compagnie avec la totalité de son actif et de son passif, incluant ses créances et ses dettes.

Habituellement, la considération versée par l'acheteur en contrepartie de l'achat d'actions est soit monétaire, soit en actions. Ainsi, en contrepartie des actions reçues de la compagnie, l'acquéreur pourra, selon les circonstances, remettre au vendeur soit une somme d'argent, soit des actions du capital de l'acquéreur s'il s'agit d'une personne morale, ou encore des actions d'une autre compagnie.

Contraintes législatives : Émetteur fermé / Règlement 45-106

Dans cet exposé, nous traiterons uniquement des situations où la compagnie est qualifiée d'émetteur fermé au sens du « **Règlement 45-106** »¹. Nous ne traiterons pas de l'acquisition des actions d'une compagnie dont les actions ont fait l'objet d'un appel public à épargne au sens de la *Loi sur les valeurs mobilières* (Québec)². Afin de respecter le Règlement 45-106, certaines autorisations corporatives devront être obtenues préalablement à la vente des actions de la compagnie cible. À titre d'exemple, l'autorisation des administrateurs de la compagnie cible relativement au transfert des actions en faveur de l'acquéreur devrait être obtenue en vertu des exigences contenues dans les statuts de constitution de la compagnie cible. Également, afin que la compagnie cible demeure un émetteur fermé, les acquéreurs devront se qualifier aux termes des caractéristiques du Règlement 45-106. Par exemple, au moment de l'achat de la totalité des actions d'une compagnie, il existe une présomption à l'effet qu'une telle transaction est considérée être faite avec quelqu'un qui n'est pas du public.

Convention entre actionnaires

Préalablement à l'acquisition d'actions d'une compagnie, l'acquéreur doit nécessairement vérifier s'il existe une convention entre actionnaires, car certaines autorisations ou renonciations peuvent être nécessaires. Par exemple, il faut vérifier s'il existe un droit de premier refus, un droit d'entraînement ou un droit de suite dans la mesure où la totalité des actions n'est pas achetée par l'acquéreur.

¹ *Règlement 45-106 sur les dispenses de prospectus et d'inscription*, R.R.Q. 1981, c. V-1.1, r. 0.1.001.

² *Loi sur les valeurs mobilières*, L.R.Q. c. V-1.

Aspects contractuels

La compagnie conserve sa personnalité juridique même si ses actions sont transférées en faveur d'un tiers (l'acquéreur). Il peut donc s'agir d'un avantage non négligeable dans certains cas. À titre d'exemple, la compagnie conservera les permis qui lui ont été octroyés, ces permis pouvant parfois être difficilement transférables à un tiers s'il y a vente d'éléments d'actif, et les contrats dont elle est partie demeureront en vigueur. Par ailleurs, il faut cependant se méfier des dispositions de changement de contrôle qui peuvent être intégrées à ces contrats. Dans certains cas, nous remarquerons que ces dispositions exigent que la compagnie avise le cocontractant des changements de contrôle ou même que la compagnie obtienne l'autorisation du cocontractant pour ce changement de contrôle.

La conséquence inévitable de l'acquisition par voie d'achat d'actions est le maintien du régime de relation de travail existant au moment de l'acquisition. En effet, la compagnie demeurera l'employeur des employés malgré l'acquisition par l'acquéreur des actions de la compagnie. Cependant, il serait sage, dans certains cas, d'aviser les employés de ce changement de contrôle dans la compagnie afin de s'assurer qu'ils resteront au sein de l'entreprise, les employés étant parfois considérés comme un élément d'actif appréciable.

TPS / TVQ

Un des avantages à utiliser le mécanisme d'acquisition d'actions est sans aucun doute l'exemption du paiement de la TPS et de la TVQ. En effet, une acquisition d'actions est considérée comme un service financier, donc une fourniture détaxée au niveau de la TVQ et une fourniture exonérée au niveau de la TPS.

Dénomination sociale de la compagnie

La dénomination sociale de la compagnie demeure la même. Cependant, comme nous le verrons dans la section portant sur l'enregistrement et le transfert des marques de commerce, la marque de commerce devra être cédée à une autre partie dans certains cas, dépendamment de celui qui est propriétaire de cette marque de commerce immédiatement avant l'acquisition.

Déduction pour gain en capital

Lors d'une vente d'actions, contrairement à une vente d'éléments d'actif, les actionnaires vendeurs pourront, dans la mesure où il s'agit d'individus et en respectant certains critères, profiter de l'exemption de gain en capital sur la vente de leurs actions. Dans l'éventualité où un actionnaire vendeur détiendrait les actions dans la compagnie par le biais d'une compagnie de gestion, l'actionnaire et la compagnie de gestion devront fusionner immédiatement avant la transaction de vente d'actions de la compagnie cible. C'est en particulier à cause de cet avantage que, dans la plupart des cas, des vendeurs préféreront procéder à la vente de leur entreprise par le biais d'une vente d'actions plutôt que d'une vente d'éléments d'actif.

4.3.2 Acquisition d'éléments d'actif de l'entreprise

Définition d'une vente d'éléments d'actif

Dans certaines situations, l'acquéreur peut décider de ne pas acquérir le contrôle de la compagnie qui exploite l'entreprise, mais seulement les éléments d'actif qui sont nécessaires à son exploitation. Les éléments d'actif peuvent être aussi bien des biens tangibles, tel que de l'équipement, que des biens intangibles, tels que des droits de propriété intellectuelle ou des comptes à recevoir. Évidemment, l'avantage principal relié à ce mode d'acquisition est que l'acquéreur n'est pas lié par les obligations et les dettes ou le passif éventuel de la compagnie, sauf s'il s'en porte expressément responsable.

Cependant, cette méthode d'acquisition est plus laborieuse. En effet, il sera alors important de respecter toutes les règles d'enregistrement et de transfert de titres sur chacun des éléments d'actif transférés. À titre d'exemple, lors d'une vente de véhicules, il faudra nécessairement penser aux immatriculations et aux permis de transport qui doivent être cédés ou obtenus à l'égard de chacun de ces véhicules.

Dans le cadre d'une vente d'éléments d'actif, plusieurs considérations sont possibles, par exemple le paiement d'argent, l'assumption du passif de la compagnie ou l'émission d'actions de la compagnie acquérante en faveur de la compagnie dont les éléments d'actif sont acquis.

La ventilation du prix de vente est alors un élément déterminant, tant pour le vendeur que pour l'acheteur. En effet, un vendeur voudra nécessairement amoindrir le plus possible son gain en capital issu de la vente d'éléments d'actif et l'acheteur désirera nécessairement attribuer une plus grande valeur aux éléments d'actif amortissables pour fins de déductions.

Contraintes législatives : abrogation des dispositions sur la vente d'entreprises.

Tout d'abord, à titre de précision, il est important de rappeler que le *Code civil du Québec*³ ne contient plus de dispositions relatives à la vente d'entreprises privées. Les articles 1764 et 1767 à 1778 du *Code civil du Québec* ont été abrogés le 13 juin 2002. Depuis cette date, bien que l'acquéreur se fie à la bonne foi du vendeur lors d'une vente d'éléments d'actif, il a néanmoins certaines ressources pour vérifier si, par exemple, les biens sont libres au moment de l'acquisition (Registre des droits personnels et réels mobiliers (RDPRM), Registre foncier, Banque du Canada – sûreté selon la *Loi sur les banques*⁴, registres des offices de propriétés intellectuelles, registres des municipalité et commission scolaire pour les impôts fonciers, ministère du Revenu pour les impôts et taxes). Ces vérifications devraient toujours être faites par l'acquéreur préalablement à l'acquisition.

³ *Code civil du Québec*, L.Q. 1991, c. 64.

⁴ *Loi sur les banques*, L.C. 1991, c. 46.

Dispositions légales

Pour une société constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*⁵, la décision des administrateurs relative à la vente des éléments d'actif devra être approuvée par résolution spéciale des actionnaires (deux tiers des voix, incluant les actionnaires qui n'ont pas droit de vote) dans la mesure où il s'agit d'une vente de la totalité ou de presque la totalité des éléments d'actif de la société hors du cours normal des affaires. Dans le cadre de la vente d'éléments d'actif d'une compagnie constituée sous la *Loi sur les compagnies* (Québec)⁶, il n'existe aucune contrainte législative pour la vente des éléments d'actif de la compagnie, mise à part l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Convention entre actionnaires

Si une convention entre actionnaires est en vigueur, il est alors primordial de vérifier si certains pouvoirs des administrateurs ont été transférés aux actionnaires de la compagnie et, dans un tel cas, de vérifier si la décision relative à une vente d'éléments d'actif de la compagnie a été transférée aux actionnaires. Dans ce cas, la décision de vendre les éléments d'actif de la compagnie reviendra aux actionnaires et non aux administrateurs.

Transfert de contrats

Il est très important de vérifier l'ensemble des contrats en vigueur de la compagnie afin de vérifier s'ils contiennent des clauses exigeant le consentement du cocontractant dans l'éventualité de la vente des éléments d'actif de la compagnie, auquel cas il faudra obtenir ce consentement préalablement à l'achat des éléments d'actif. Il est également important, dans un deuxième temps, de vérifier si les contrats en vigueur que l'acquéreur désire acquérir sont cessibles. Finalement, comme nous le verrons dans un prochain chapitre, il serait alors sage d'aviser les clients et les fournisseurs de la compagnie de cette acquisition.

Contrat de travail

Tout d'abord, l'article 2097 du *Code civil du Québec* énonce que l'aliénation d'une entreprise ne met pas fin aux contrats de travail et que l'acquéreur est lié à ceux-ci comme ayant cause de l'employeur, en l'occurrence, la compagnie qui vend. Également, l'article 45 du *Code du travail*⁷ impose la même obligation en ce qui a trait à l'accréditation, à la convention collective ou à toute procédure en vue d'obtenir une accréditation ou une convention collective. Finalement, les articles 96 et 97 de la *Loi sur les normes du travail* (Québec)⁸ et l'article 34 de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (Québec)⁹ énoncent que l'acquéreur continue l'entreprise de

⁵ *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. 1985, c. C-44.

⁶ *Loi sur les compagnies*, L.R.Q., c. C-38.

⁷ *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27.

⁸ *Loi sur les normes du travail du Québec*, L.R.Q., c. N-1.1.

⁹ *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001.

son prédécesseur et est responsable des cotisations et des autres sommes dues par le vendeur en plus des obligations à l'égard des employés en vertu de ces lois.

Ces dispositions sont maintenant bien ancrées dans le domaine des relations de travail et, par conséquent, les tribunaux ont tendance à en faire une interprétation très large. La prudence est donc de mise. Ainsi, il est important pour l'acquéreur de bien analyser la situation, car malgré le fait qu'il ne soit pas intéressé de conserver les liens d'emploi avec les employés de la compagnie et dans la mesure où il y a cession de la totalité ou d'une partie substantielle de l'entreprise, il sera responsable des obligations du vendeur relativement aux contrats de travail.

Dénomination sociale

Dans le cas d'une société constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, lorsque l'acquéreur désire utiliser la dénomination sociale de la société cible, l'acquéreur pourra utiliser cette dénomination sociale uniquement si la société cible cesse ses activités sous cette dénomination sociale et s'engage par écrit à procéder à sa dissolution ou change sa dénomination avant que l'acquéreur ne l'utilise et que l'acquéreur précise, entre parenthèses avec des chiffres, l'année de constitution de la compagnie ou celle de la plus récente modification de la dénomination juste avant le « inc. », le « ltée », etc.¹⁰.

Dans la situation où la compagnie cible est constituée sous la *Loi sur les compagnies* (Québec), l'acquéreur ne pourra utiliser le nom de la compagnie cible que si elle est dissoute ou si une déclaration est faite par la compagnie cible au Registraire des entreprises à l'effet qu'elle a cessé d'utiliser le nom.

TPS / TVP et droits de mutation

En règle générale, lors d'une vente d'éléments d'actif d'une entreprise, les éléments d'actif taxables seront assujettis à la TPS et à la TVQ. Cependant, si la vente concerne une entreprise et que la transaction porte sur la totalité ou la quasi-totalité des biens nécessaires à l'exploitation de l'entreprise, l'acquéreur et le vendeur pourront faire le choix de l'article 167 de la *Loi sur la taxe d'accise*¹¹ et de l'article 75 de la *Loi sur la taxe de vente du Québec*¹² par le biais d'un formulaire afin qu'il n'y ait pas de taxe payable. C'est alors l'acquéreur qui aura la charge de produire le formulaire auprès des autorités compétentes. Si l'acquéreur désire acquérir des immeubles, les parties devront alors prendre en considération les droits de mutation qui devront être payés par l'acquéreur.

¹⁰ *Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral*, D.O.R.S./01-512, art. 30.

¹¹ *Loi sur la taxe d'accise*, L.R.C. 1985, c. E-15, art. 167.

¹² *Loi sur la taxe de vente du Québec*, L.R.Q., c. T-0.1, art. 75.

Amortissement

Pour un acquéreur, l'acquisition d'éléments d'actif est un avantage parce qu'elle permet d'amortir des biens amortissables au prix payé alors que dans le cas d'une acquisition d'actions, l'acquéreur continue l'amortissement déjà entamé par la compagnie cible.

Comptes recevables

Il est possible pour l'acquéreur d'acheter les comptes recevables de la compagnie cible. Dans un tel cas, il faudra alors aviser les clients débiteurs que l'acquéreur est maintenant le nouveau créancier; il faudra alors faire le choix de l'article 22 de la *Loi de l'impôt sur le revenu*¹³ afin que les attributs fiscaux suivent.

4.3.3 Avantages et inconvénients

Pour chacune de ces situations, il faut évaluer les avantages et les inconvénients pour un vendeur et un acquéreur entre le transfert des éléments d'actif servant à l'exploitation de l'entreprise visée et la vente des actions de la compagnie exploitant l'entreprise visée. Habituellement, le vendeur et l'acquéreur de l'entreprise visée ont des intérêts opposés à la structure choisie permettant la vente de l'entreprise convoitée. Voici en résumé les principaux avantages et inconvénients d'une vente d'entreprise, tant pour l'acheteur que pour le vendeur.

Avantages et désavantages pour le vendeur

La vente d'éléments d'actif peut constituer un avantage pour le vendeur dans la mesure où l'entreprise est exploitée par une compagnie. Le vendeur pourra ainsi conserver certains éléments d'actif dont il ne veut pas se départir. Également, lorsqu'il y a vente d'éléments d'actif à l'acquéreur par la compagnie, en principe, c'est la compagnie qui donnera les représentations et garanties et non pas les individus personnellement.

La vente d'éléments d'actif peut également constituer un désavantage pour un vendeur. Si le vendeur est un particulier et qu'il vend les éléments d'actif de son entreprise, il ne pourra bénéficier de l'exemption pour gain en capital. Si le vendeur est une compagnie, le produit de la vente des éléments d'actif sera encapsulé à l'intérieur de la compagnie de sorte que, pour l'actionnaire, des dividendes ou des salaires devront être payés afin de distribuer les surplus et de bénéficier des différents comptes fiscaux tels que les comptes de dividendes en capital et l'impôt en main remboursable au titre des dividendes créés dans la société à la suite de la vente des éléments d'actif.

¹³ *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C., c. 1, art. 22.

Avantages et désavantages pour l'acquéreur

Dans le contexte d'une vente d'éléments d'actif, l'acquéreur pourra choisir les biens qu'il entend acquérir. Également, les problèmes légaux et fiscaux relatifs à l'entreprise du vendeur seront conservés par ce dernier et ne seront pas acquis par l'acheteur. L'acheteur ne sera responsable que des dettes qu'il assumera en contrepartie du prix de vente. Également, élément à ne pas négliger, le financement pour des éléments d'actif est plus facile à obtenir que le financement pour l'achat d'actions. Finalement, les éléments d'actif acquis par l'acquéreur, incluant l'achalandage (immobilisation admissible), peuvent être amortis à leur juste valeur marchande, permettant ainsi une dépense plus importante en diminution des revenus provenant de l'entreprise.

L'acquéreur devra néanmoins tenir compte de l'application de la *Loi concernant les droits sur les mutations immobilières* (Québec)¹⁴ advenant l'acquisition d'un immeuble. L'acheteur devra prendre en considération que le prix de vente pour l'acquisition des éléments d'actif est généralement plus élevé que celui pour l'acquisition des actions dans la mesure où l'entreprise est exploitée par une compagnie. Finalement, c'est la compagnie qui donne les représentations et garanties, et non les individus. Ainsi, advenant une fausse représentation de la compagnie et un dommage pour l'acquéreur, il sera plus difficile pour lui de réclamer à la compagnie cible des montants pour dommages que s'il pouvait également les réclamer aux actionnaires.

4.3.4 Les implications fiscales du mode d'acquisition

Nous avons vu qu'un acheteur peut soit procéder à l'achat des éléments d'actif qui composent une entreprise, soit à l'achat des actions en circulation de la compagnie qui est titulaire de cette entreprise. Cette décision a des implications fiscales non négligeables.

Les implications pour l'acheteur

Du point de vue de l'acheteur, l'acquisition des actifs comporte les avantages suivants :

- L'acheteur n'hérite pas des problèmes légaux et fiscaux de la société du vendeur.
- Les problèmes de la distribution du surplus sont laissés au vendeur.
- L'acheteur peut amortir l'achalandage inclus dans le prix d'achat.
- Les profits ou les pertes futures de l'entreprise acquise peuvent être englobés ou additionnés aux profits ou aux pertes des entreprises de l'acheteur.
- L'acheteur peut faire une sélection des actifs à acquérir.
- Les actifs peuvent être amortis à leur valeur marchande.
- Les actifs sont généralement plus faciles à évaluer que les actions, surtout dans le cas de sociétés privées.
- L'acheteur n'est responsable que des dettes énumérées au contrat.

¹⁴ *Loi concernant les droits sur les mutations immobilières*, L.R.Q., c. D-15.1.

Implications pour le vendeur

Naturellement, plusieurs avantages de l'acheteur quant à l'achat d'actifs d'entreprise correspondent généralement à des désavantages pour le vendeur, particulièrement si nous tenons compte du fait que la déduction pour gains en capital de 750 000 \$ s'applique uniquement sur la vente des actions admissibles de petite entreprise. Par conséquent, le vendeur peut demander un prix plus élevé pour compenser les désavantages pour lui de la vente d'actifs d'entreprise plutôt que la vente d'actions admissibles de petite entreprise et les impôts payables lors de la vente des actifs et de la distribution des surplus. Pour bien analyser les conséquences fiscales d'une vente d'actifs, nous devons étudier chaque cas particulier et considérer la nature de l'actif vendu et ses autres caractéristiques fiscales.

4.3.5 Lois pouvant avoir un impact sur les transactions

La *Loi sur la concurrence*¹⁵ a comme objet principal de contribuer, préserver et favoriser une concurrence efficace au Canada. Cette loi s'applique de façon générale à toute transaction ayant pour objet de restreindre ou de compromettre indûment de quelque façon la concurrence. Cette loi donne au Tribunal de la concurrence et au Commissaire de la concurrence des pouvoirs d'enquête et de décision en vue d'empêcher des transactions dans certaines situations.

Ainsi, dans le cadre d'acquisitions d'entreprises, il est toujours très important de vérifier l'application de la *Loi sur la concurrence* lors d'une transaction.

Par ailleurs, la *Loi sur Investissement Canada*¹⁶ peut s'appliquer lorsqu'un non-Canadien acquiert le contrôle d'une entreprise canadienne sans que cette acquisition soit spécifiquement exemptée de l'application de cette loi. La notion de non-Canadien, telle qu'elle est définie aux articles 3, 26 et 27 de cette loi, inclut principalement les individus qui ne sont ni citoyens canadiens, ni résidents permanents, ou qui sont des résidents permanents qui ont omis de demander leur citoyenneté canadienne dans l'année suivant la date où ils sont pour la première fois devenus admissibles à cet égard. Cette notion englobe également les gouvernements, les administrations ou les organismes gouvernementaux étrangers ainsi que les personnes morales, les sociétés de personnes, les fiducies ou les coentreprises qui ne sont pas contrôlées par des Canadiens au sens de la *Loi sur Investissement Canada*.

Cette loi impose ainsi aux non-Canadiens l'obligation de déposer un avis d'investissement auprès d'Investissement Canada dans les 30 jours suivant la transaction à la suite d'une acquisition lorsqu'il s'agit, au sens de la loi, d'une acquisition d'une entreprise canadienne à laquelle la procédure d'examen des investissements décrite ci-après n'est pas automatiquement applicable.

¹⁵ *Loi sur la concurrence*, L.R. 1985, c. C-34.

¹⁶ *Loi sur Investissement Canada*, L.R.C. 1985 (1^{er} supp.), c.28.

La *Loi sur Investissement Canada* a mis en place une procédure selon laquelle les investissements suivants doivent être automatiquement soumis à Investissement Canada pour examen préalable à une transaction :

- L'acquisition directe d'une entreprise canadienne dont l'actif brut est de 5 000 000 \$ ou plus;
- L'acquisition indirecte dans le cas d'une opération internationale d'une entreprise canadienne dont l'actif brut est de 5 000 000 \$ à 50 000 000 \$ si l'actif brut global de l'unité qui exploite l'entreprise canadienne et des autres unités au Canada dont le contrôle est acquis directement ou indirectement excède 50 % de la valeur totale des éléments d'actif de toutes les unités dont le contrôle est acquis directement ou indirectement dans le cadre de l'opération internationale; ou
- L'acquisition, même indirecte, d'une entreprise canadienne dont l'actif brut est de 50 000 000 \$ ou plus.

Dans certains cas, le non-Canadien devra attendre que l'examen soit complété de manière favorable avant d'effectuer la transaction.

La *Loi sur la concurrence* ainsi que la *Loi sur Investissement Canada* prévoient toutes deux des sanctions pénales pour des transactions qui vont à l'encontre de ces lois. Il est donc très important de vérifier leur application avant toute transaction impliquant la vente d'actions ou d'éléments d'actif d'une entreprise.

4.4 Les différents contrats

4.4.1 Documents légaux - assurances-vie

Nous avons mentionné précédemment que lorsque l'achat d'une entreprise s'effectue par l'entremise d'un groupe d'achat formé de membres de la direction de l'entreprise, une bonne convention entre actionnaires doit contenir un ensemble de mécanismes d'achat-vente des actions détenues par ceux-ci. Dans le cas d'une vente au décès, la meilleure pratique est de prévoir non seulement un tel mécanisme d'achat-vente au décès, mais aussi la mise en place d'un régime de financement de ce scénario par le biais d'une souscription d'assurance-vie sur la vie de chacun des actionnaires.

En effet, le décès d'un coactionnaire d'une petite ou moyenne entreprise est un événement difficile à gérer pour une entreprise. Ce coactionnaire fait généralement partie des employés clés de l'entreprise. Il en résulte un double impact financier pour les actionnaires survivants puisque ceux-ci doivent, d'une part, procéder à l'achat des actions de l'actionnaire décédé en plus, le cas échéant, d'avoir à rembourser sa mise de fonds dans l'entreprise et, d'autre part, remplacer une personne clé qui contribue au succès de l'entreprise acquise collectivement par eux.

Le mode de souscription d'une telle assurance peut varier. En premier lieu, il est possible que chacun des actionnaires souscrive une police d'assurance sur la vie des autres actionnaires, dont il est l'unique bénéficiaire. L'actionnaire pourra donc utiliser le

produit de cette assurance pour financer son obligation d'acquérir une partie des actions de l'actionnaire décédé.

En second lieu, l'entreprise peut elle-même souscrire une assurance sur la vie de chacun de ses actionnaires. Ainsi, lors du décès d'un actionnaire, l'entreprise peut soit verser le produit de l'assurance-vie aux actionnaires survivants sous la forme d'un dividende, ces derniers utilisant ce dividende pour financer le rachat des actions de l'actionnaire décédé, soit procéder elle-même à l'achat ou au rachat des actions de l'actionnaire décédé à même l'indemnité reçue de la compagnie d'assurance-vie.

Ce mode de financement, bien qu'il représente une charge financière additionnelle au coût d'acquisition d'une entreprise par un groupe d'achat formé de membres de la direction d'une entreprise, constitue néanmoins un élément essentiel de tout montage financier se rapportant à un *management buy-out*. Passer outre peut équivaloir, dans certains cas, à de la conduite dangereuse!

4.4.2 Les contrats d'achat, d'emplois et entre actionnaires.

Le processus d'acquisition d'une entreprise implique plusieurs étapes. Nous en proposons six dont certaines ont déjà été abordées. Nous les reprenons ici de façon condensée. **La première étape** du processus d'acquisition est la lettre d'intérêt, qui sert à énoncer officiellement l'intention de l'expéditeur d'étudier sérieusement l'opportunité d'acquérir l'entreprise du vendeur. Elle a été étudiée au chapitre 2.1. **En deuxième lieu**, pour procéder à l'évaluation de l'entreprise du vendeur et possiblement de la capacité de l'acquéreur à acheter l'entreprise, il est nécessaire d'obtenir un engagement de confidentialité comme nous l'avons vu à la section 2.1 et 3.1. Les parties doivent effectuer un choix à cet égard : l'engagement doit-il être unilatéral ou bilatéral? Les parties doivent donc déterminer, à cette étape du processus, quel type d'entente de confidentialité répond le mieux à leurs besoins.

La proposition d'achat constitue **la troisième étape**. Même si nous avons traité de la lettre d'intention à la section 2.6, il nous semble important d'y revenir ici pour bien la distinguer de l'offre d'achat.

La lettre d'intention doit être utilisée lorsque l'acquéreur n'est pas prêt à faire une offre formelle au vendeur, mais qu'il désire faire avancer le processus d'acquisition. En soumettant une telle lettre, l'acquéreur démontre au vendeur sa volonté de continuer l'évaluation de l'entreprise par la vérification diligente. Par ailleurs, l'acquéreur peut également, par cette lettre, vérifier si les principaux éléments qu'il y propose sont acceptables pour le vendeur, sans pour autant s'engager de manière irréversible à acheter l'entreprise sous ces modalités. Cette lettre d'intention peut aussi servir à la mise en place d'un régime d'exclusivité en faveur de l'acquéreur pour mettre ce dernier à l'abri d'un éventuel rival dans le cadre de son processus d'acquisition.

L'offre d'achat constitue, quant à elle, une offre formelle contenant tous les éléments essentiels du contrat de vente. Elle est généralement sujette à certaines conditions de

clôture que l'une ou l'autre des parties à l'offre peut exiger. Ces conditions portent sur un ensemble d'éléments. Il peut s'agir de l'obtention préalable d'un financement, de consentements par les autorités publiques, d'un bilan de vérification diligente positif, de la conclusion d'ententes accessoires en faveur du vendeur (v.g. bail sur son immeuble), etc. L'offre d'achat, une fois acceptée par le(s) vendeur(s), sert à verrouiller la transaction entre les parties, contrairement à la lettre d'intention qui ne constitue pas un engagement ferme d'acquérir et de vendre une entreprise de la part des signataires. La seule porte de sortie qui subsiste pour les parties à une offre d'achat signée, est la non-réalisation d'une condition d'achat ou de vente apparaissant dans l'offre. Il faut également mentionner qu'une lettre d'intention peut, par la suite, être suivie d'une offre d'achat.

À cette étape du processus, que l'acquéreur doit décider s'il souhaite acquérir l'ensemble des actions de l'entreprise ou les actifs de celle-ci. L'acquisition d'actifs permet à l'acquéreur d'éviter de devoir gérer le passif associé à ces actifs, à quelques exceptions près, dont notamment les diverses hypothèques. Le vendeur demeure responsable du paiement des dettes de son entreprise. Par ailleurs, en acquérant les biens de l'entreprise, l'acquéreur pourra déduire certaines dépenses de son revenu. Par exemple : le prix donné en échange du stock de matière première et l'amortissement du prix d'achat de certains actifs. Enfin, en acquérant uniquement les actifs de l'entreprise du vendeur, l'acquéreur ne prend pas à sa charge les éventuelles poursuites judiciaires pouvant être lancées contre l'entreprise du vendeur dans le futur.

L'acquisition d'actions comporte également des avantages. Il est préférable d'utiliser un tel mode d'acquisition d'actions lorsque le vendeur souhaite bénéficier de l'exemption sur le gain en capital reliée à la vente d'actions admissibles à une telle exemption. Bien évidemment, il est préférable de consulter un fiscaliste afin de déterminer les conséquences fiscales de chacune des options envisagées, et d'ajuster le prix en conséquence. À cet égard, il faut mentionner la difficulté de fixer un prix satisfaisant pour les deux parties, le vendeur refusant d'escompter le potentiel de croissance de son entreprise, alors que l'acquéreur refuse d'accorder une grande valeur à ce potentiel incertain.

Pour cette raison, il est possible de prévoir au contrat de vente d'actions un mécanisme d'ajustement du prix, basé sur les performances futures de l'entreprise. L'acquéreur paie à la signature un prix de base pour l'entreprise, puis le contrat prévoit un mécanisme ajustant le prix de vente à la hausse ou à la baisse selon les performances futures de l'entreprise. Il faut également prévoir si le mécanisme s'applique uniquement de manière à augmenter le prix de vente, auquel cas le prix de base payé par l'acquéreur doit être considéré comme un prix plancher, si un tel mécanisme s'applique uniquement à la baisse, auquel cas le prix de base est un prix plafond, ou s'il peut s'appliquer dans les deux sens. La réponse à cette question est d'importance tant pour le vendeur que l'acquéreur, puisqu'elle entraîne des conséquences sur leurs liquidités après la transaction.

Enfin, ce mécanisme se doit d'être limité dans le temps : en effet, l'objectif des parties n'est pas de conserver éternellement des liens l'une envers l'autre. Le vendeur est en

droit d'obtenir, à court ou moyen terme, la totalité du prix de vente de son entreprise. De même, l'acquéreur est en droit d'être éventuellement totalement libéré de ses obligations envers le vendeur. De plus, la pertinence d'un tel mécanisme diminue avec le temps : plus le temps passe, moins l'apport passé du vendeur a d'influence sur les résultats de l'entreprise. Généralement, un horizon d'ajustement de quelques années suffit à satisfaire les intérêts des parties.

La clôture de la transaction d'achat constitue **la quatrième et dernière étape**. Elle peut se faire de deux façons. En premier lieu, si l'acquéreur a procédé par la voie d'une lettre d'intention, la clôture de la transaction se fait par la signature d'un contrat de vente contenant toutes les modalités de l'entente entre les parties. Tel que vu précédemment, il peut s'agir d'un contrat de vente d'actifs ou de vente d'actions. En second lieu, si l'acquéreur a plutôt fait parvenir au vendeur une offre d'achat en bonne et due forme, contenant tous les éléments essentiels du contrat de vente d'actifs ou d'actions à intervenir entre les parties, la clôture se fait par la signature d'un certificat de clôture confirmant que les conditions préalables à la clôture sont désormais remplies ou mises de côté et contenant les ajustements qui s'imposent à la suite de la vérification diligente.

Outre le contrat qui constate la vente finale de l'entreprise, les parties à la transaction peuvent aussi conclure parallèlement des ententes accessoires lors de la séance de clôture. Ces ententes accessoires sont de trois ordres. Certaines sont complémentaires au contrat principal en ce qu'elles servent à compléter un volet de la transaction envisagée par les parties. Par exemple, il est courant d'exiger du vendeur qu'il signe un contrat d'emploi ou de service avec l'entreprise acquise pour une certaine période afin de faciliter sa transition. Les tâches du vendeur seront d'initier l'acquéreur au fonctionnement au jour le jour de l'entreprise, de lui faire rencontrer les principaux clients et fournisseurs et de leur expliquer que l'entreprise a changé de propriétaire. Bref, le vendeur devra fournir à l'acquéreur les connaissances et l'expérience nécessaires pour le bon roulement de l'entreprise.

Un autre exemple de ce genre de contrat est la possibilité d'un contrat de location de l'immeuble occupé par l'entreprise acquise. En effet, il arrive fréquemment que le vendeur d'une entreprise soit aussi le propriétaire de l'immeuble occupé par l'entreprise qu'il vend. Enfin, il ne faut pas oublier de mentionner les contrats d'emploi de certains employés clés. Étant donné l'importance de ce genre d'ententes accessoires, la conclusion de ces contrats, à la satisfaction des parties, apparaît d'ailleurs très souvent comme une condition de clôture dans une lettre d'intention ou une offre d'achat.

D'autres contrats jouent plutôt un rôle de courroie de transmission pour la réalisation de la transaction. Dans le cadre d'une vente d'entreprise, il se produit souvent des situations où, au jour de la séance de clôture, une ou plusieurs conditions de clôture ou de décaissement ne sont pas encore pleinement réalisées. Dans un tel cas, la meilleure pratique en la matière consiste à confier à des juristes la tâche de conserver tous les originaux signés de la transaction, ainsi que la portion du prix de vente exigible à la clôture jusqu'au jour de la réalisation des conditions de clôture ou de décaissement ainsi requises. L'entiercement de la documentation de clôture s'accompagne alors d'un mandat

précis de procéder à la remise de celle-ci aux parties concernées lors de la survenance d'un événement dit libératoire ou jusqu'à ce que la transaction soit dûment annulée. De cette manière, la transaction peut continuer sans pour autant exposer le vendeur et l'acquéreur à un risque trop élevé.

Enfin, d'autres contrats peuvent servir à la constitution de certaines des sûretés prévues au contrat de vente, comme par exemple l'hypothèque mobilière sur les actions. S'il demeure un solde du prix de vente sur les actions, les parties conviendront peut-être d'assurer le paiement par une sûreté telle qu'une hypothèque mobilière avec dépossession sur les actions vendues. Dans une telle entente, tant que le paiement total des actions n'aura pas été fait, celles-ci ne seront pas remises au propriétaire mais seront plutôt détenues par un tiers ou par le créancier. Bien qu'en principe un écrit ne soit pas nécessaire pour effectuer une telle opération, en pratique, l'écrit permet de faire la preuve de la détention par le tiers ou le créancier et, si le détenteur est un tiers, le contrat rend alors l'hypothèque opposable au tiers.

4.5 Enregistrement de la marque de commerce et des brevets

Lors d'une vente ou de l'achat d'une entreprise, on pense spontanément à l'achat des biens matériels de l'entreprise. Il est souvent clair dans notre esprit que la machinerie, l'immeuble et les outils sont nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise. Il est facile d'oublier que la propriété intellectuelle que détient une entreprise est aussi primordiale pour son fonctionnement. Lors de transactions commerciales, on pense rarement qu'il est crucial de prévoir le transfert de certains actifs intangibles. Les marques de commerce et brevets que l'entreprise détient font notamment partie de ces éléments d'actif intangibles et doivent être transférés ou du moins considérés au moment de la transaction commerciale.

4.5.1 Les marques de commerce

Identification des marques de commerce de l'entreprise

Généralement, toute entreprise détient, emploie ou utilise sous licence une ou plusieurs marques de commerce. Vu l'ampleur du marché occidental, une entreprise doit pouvoir distinguer ses produits des autres par un mot, un symbole, un dessin ou une combinaison de ces éléments. Il est important, avant la transaction, d'identifier et de prévoir le transfert de la ou des marques de commerce de l'entreprise.

Le problème se situe au niveau de l'identification des marques de commerce de l'entreprise. Il n'est pas nécessairement facile de les identifier, puisqu'une marque de commerce ne fait pas obligatoirement l'objet d'un enregistrement ou d'une demande d'enregistrement. En effet, au Canada, le droit à l'égard d'une marque de commerce s'acquiert par utilisation au Canada. Acquérir un droit par usage provient de la *Common Law* et implique que le droit de propriété de la marque peut s'établir par l'utilisation de la marque de commerce par l'entreprise durant une certaine période de temps, et ce, sans

nécessité d'enregistrement. Souvent, il est possible de retrouver les marques employées par l'entreprise dans la documentation commerciale de cette entreprise.

Toutefois, il est important de garder à l'esprit qu'il est préférable de procéder à l'enregistrement de la marque de commerce puisque cela constitue une preuve *prima facie* du droit de propriété sur cette marque de commerce. Il faut aussi tenir compte qu'il est possible que certaines marques du vendeur fassent l'objet d'une demande d'enregistrement, mais qu'elles ne soient pas encore officiellement enregistrées. Ces demandes d'enregistrement sont toutefois déposées au Bureau des marques de commerce qui fait partie de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) et il est possible de les retracer en procédant à une recherche sur le Registre des marques de commerce de l'OPIC situé à l'adresse Internet <http://strategis.ic.gc.ca/app/cipo/trademarks/search/tmSearch.do?language=fre>¹⁷.

L'acquéreur sera probablement intéressé à acheter les marques de commerce de l'entreprise. Dans ce cas, il est important de prévoir dans le contrat de vente une liste de tous les droits intangibles qui font partie de la transaction. Pour ce faire, une recherche d'identification des marques est nécessaire. Le Registre des marques de commerce est d'ailleurs à la disposition du public et les recherches qui y sont effectuées sont gratuites. Il est toutefois recommandé de faire appel à un agent de marques de commerce pour s'assurer que la recherche ait été faite correctement.

Transfert de la marque de commerce

Puisqu'il est possible d'avoir un droit de propriété sur une marque de commerce, ce droit peut évidemment être vendu, légué ou transféré par une transaction appelée « cession », et ce, que la marque soit déposée ou non. Si une marque déposée est transférée, le Bureau des marques de commerce doit être officiellement notifié du changement de propriétaire afin qu'il puisse modifier l'inscription au Registre. Cette notification doit être faite par le cédant ou le cessionnaire en envoyant une preuve du changement de propriété, mais il n'y a pas de forme prescrite à suivre. Cette preuve peut être faite par l'envoi de l'original ou d'une copie de l'acte de cession. En pratique, un document standard de cession sera joint en annexe de la convention de vente des actifs. Le Registraire n'acceptera d'enregistrer la cession que si celle-ci prévoit la cession de la marque en liaison avec l'achalandage qui s'y rattache. Il est à noter que la cession est valide même si le Registraire des marques de commerce n'en n'a pas été notifié et qu'elle n'apparaît pas au Registre des marques de commerce. Toutefois, notifier le Registraire de cette cession permet de la rendre opposable aux tiers. Il est donc primordial de l'enregistrer¹⁸.

Habituellement, le transfert du droit s'effectue au moment de la transaction, mais l'enregistrement de la cession constitue généralement une condition post-clôture. Certains frais gouvernementaux doivent être acquittés pour l'enregistrement de la cession au Registre des marques de commerce.

¹⁷ Institut canadien, *L'achat et la vente d'une entreprise*, Toronto, 1994, p.5.

¹⁸ Office de la propriété intellectuelle du Canada, *Le guide des marques de commerce*, Gatineau, 2005, p.15.

Lorsque le transfert porte sur une marque de commerce qui ne fait l'objet ni d'une demande d'enregistrement ni d'un enregistrement, l'enregistrement de la cession auprès du Bureau des marques de commerce n'est évidemment pas possible. Il faut donc se référer aux règles de la *Common Law*. Bien que le transfert puisse être valide même si aucun document écrit ne l'atteste, il est toujours préférable de prévoir la cession par écrit afin d'en faciliter la preuve en cas de conflit.

L'acquéreur de la marque de commerce, déposée ou non, doit toutefois être prudent au moment d'un transfert. En effet, celui-ci doit conserver le caractère distinctif de la marque après le transfert, car si cette marque perd ce caractère qui lui permet d'identifier la source des produits ou services, elle peut être invalidée. Cette règle existe dans le but de protéger les consommateurs et de ne pas les induire en erreur. L'acquéreur doit donc trouver le moyen d'informer les consommateurs qu'il détient maintenant les droits de propriété de la marque¹⁹.

Le vendeur peut toutefois choisir de conserver la propriété de la marque de commerce, mais accorder une licence d'emploi sur cette marque à l'acquéreur. Toutefois, le propriétaire de la marque doit exercer un contrôle direct ou indirect sur le caractère et la qualité des produits portant sa marque. Encore une fois, la licence n'a pas à être sous forme écrite et aucune formalité n'est nécessaire. Il est cependant préférable d'avoir un document écrit qui atteste cette licence, question d'avoir une preuve si un conflit survenait. Soulignons que le contrôle du propriétaire sur la marque est fondamental pour éviter que la marque ne perde son caractère distinctif²⁰.

Garanties et représentations reliées au transfert d'une marque de commerce

Certaines garanties de la part du vendeur sont nécessaires relativement aux transferts des marques de commerce et à la propriété intellectuelle en général. Premièrement, il est important d'insister pour que le vendeur garantisse l'existence de ces marques de commerce et son titre sur chacune d'elles. La validité des droits sur les marques de commerce étant bien souvent aléatoire, le vendeur ne voudra probablement pas la garantir. Toutefois, il pourrait garantir qu'il n'a connaissance d'aucun fait pouvant porter atteinte à la valeur ou à la portée des biens cédés. Deuxièmement, il est nécessaire que les marques déposées aient été renouvelées à tous les 15 ans, ce qui implique évidemment le paiement de certains frais au moment du renouvellement. Il peut être difficile pour l'acheteur de vérifier l'état de l'enregistrement des marques pour s'assurer que les renouvellements ont effectivement été faits. La lenteur administrative peut souvent entraîner une vérification imprécise. L'acquéreur peut donc demander au vendeur qu'il lui fournisse une garantie par rapport à l'acquittement de ces obligations. En effet, si le vendeur a omis de verser le droit de renouvellement, l'enregistrement de la marque de commerce est radié. Habituellement, le cessionnaire exigera du cédant qu'il lui fournisse le certificat attestant le renouvellement des enregistrements. Finalement, celui qui achète une entreprise dans le but de continuer l'activité commerciale doit s'informer si la

¹⁹ *Loi sur les marques de commerce*, L.R. 1985, c. T-13, art. 48.

²⁰ R.T. HUGUES, *Trade Marks*, "Assignment and Licence", Markham (Ont.), LexisNexis, 2005, p. 60.

marque de commerce viole les droits d'un tiers ou si des tiers violent les droits dans cette marque de commerce. L'acquéreur pourrait donc exiger que le vendeur garantisse l'absence de violation et de problèmes légaux liés à la marque de commerce²¹.

4.5.2 Les brevets

Identification des brevets et demandes de brevet détenus par l'entreprise

Tout comme pour les marques de commerce, l'acquéreur doit pouvoir identifier quelles inventions, brevetées ou non, servent à l'entreprise et celles qu'il désire acheter pour pouvoir par la suite s'assurer que le transfert a bien été effectué. Si jamais le vendeur refuse de vendre certains brevets ou demandes de brevet, la transaction doit être réévaluée. En effet, l'amputation de certains éléments d'actif peut avoir un impact considérable sur la rentabilité de l'entreprise. La première étape pour transférer les inventions, brevetées ou non, d'une entreprise est la même que dans le cas des marques de commerce. Elles doivent être identifiées. Les recherches sur les brevets sont toutefois limitées aux brevets et aux demandes de brevet publiés. Au Canada, une demande de brevet est tenue secrète durant une période de 18 mois à compter de la date du dépôt de la demande. Par la suite, la demande est rendue publique. À ce niveau, la coopération et la bonne foi du vendeur sont primordiales. Il se peut aussi que l'acquéreur désire acheter des inventions ne faisant pas l'objet d'une demande de brevet. Cela peut causer davantage de difficultés à l'acquéreur, puisque la découverte et le transfert de ces inventions sont plus complexes. Dans ce cas, l'acheteur doit s'assurer du concours des inventeurs en leur faisant signer les documents nécessaires. Cela peut se faire au moment de la transaction, par un engagement écrit, pour s'assurer qu'ils vont bien transférer leurs droits sur l'invention à l'acquéreur²².

Transfert du brevet ou de la demande de brevet

Un brevet ou une demande de brevet peut être vendu par la même transaction que les marques de commerce, c'est-à-dire par une cession. L'acte de cession d'un brevet ou d'une demande de brevet doit contenir le nom des inventeurs, celui du cessionnaire, l'identification du brevet ou de la demande de brevet, et le territoire visé. La cession doit ensuite être enregistrée au Bureau des brevets (qui fait aussi partie de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada) pour qu'elle soit opposable aux tiers. Cette opération implique également certains frais. Pour être enregistrée, la cession doit être accompagnée de la signature d'un représentant du cédant²³.

Plutôt que de céder ses droits dans le brevet ou la demande de brevet, le vendeur a une autre option qui s'offre à lui. Il peut choisir d'accorder une licence à l'acheteur de sorte que ce dernier ait le droit d'exploiter l'invention faisant l'objet du brevet ou de la demande de brevet en échange de redevances. Cette licence peut être enregistrée au Bureau des brevets et accompagnée de la même preuve que pour l'enregistrement d'une

²¹ Institut canadien, *L'achat et la vente d'une entreprise*, Toronto, 1994, p. 20.

²² Institut canadien, *Supra* note 17 à la p. 13.

²³ *Loi sur les brevets*, L.R. 1985, c. P-4.

cession. Encore une fois, l'enregistrement n'est pas nécessaire pour la validité de la licence, mais elle rend celle-ci opposable aux tiers²⁴.

Licence accordée antérieurement à la vente

Au moment de la vente d'une entreprise, il se peut que le vendeur ait, antérieurement à cette vente, concédé une licence en faveur d'un tiers. Il est important de noter qu'une vente ne mettra pas nécessairement fin à la licence. Dans un tel cas, l'acheteur devra respecter les droits du licencié selon le contrat qu'il avait avec le vendeur.

D'un autre côté, si le vendeur bénéficiait d'une licence octroyée par un tiers sur une invention, brevetée ou non, le transfert de cette invention n'entraînera pas nécessairement le transfert de la licence en faveur de l'acquéreur. Le transfert des droits d'un licencié nécessite habituellement, sauf stipulation contraire, le concours de la personne qui a octroyé la licence en raison du caractère personnel du droit détenu par le licencié. Il est donc important, lors d'une transaction, de s'assurer que le concédant de licence accepte le transfert.

Garanties et représentations liées au transfert d'un brevet ou d'une demande de brevet

En ce qui concerne les garanties, elles sont pratiquement les mêmes que pour les marques de commerce. Toutefois, le paiement de taxes périodiques est nécessaire pour maintenir un brevet ou une demande de brevet en vigueur. Cette taxe de maintien doit être payée une fois par année à partir de la deuxième année suivant la date de dépôt de la demande de brevet. Il est possible de vérifier que ces droits ont bien été acquittés en consultant le registre approprié au Bureau des brevets du Canada (qui fait partie de l'OPIC). L'acheteur peut vouloir obtenir une garantie du vendeur à l'effet que tous les brevets cédés ont été maintenus en vigueur de même que les demandes de brevets assujettis à de tels droits. Il est aussi possible de lier le vendeur avec une stipulation générale de coopération de façon à ce que la transition à l'égard des brevets ou demandes de brevet en instance s'effectue plus facilement. Cela peut être très utile, puisque la poursuite d'une demande de brevet s'étend généralement sur quelques années²⁵.

4.5.3 Nom, dénomination sociale de la compagnie

Le nom sous lequel une entreprise poursuit ses activités commerciales peut constituer la dénomination sociale de l'entreprise (XYZ inc.), le nom d'une société commerciale (XYZ s.e.n.c.) ou la raison sociale de l'entreprise (XYZ inc., faisant affaires sous la raison sociale ABC). Un nom commercial ne peut être enregistré en vertu de la *Loi sur les marques de commerce* à moins que celui-ci ne soit employé en tant que marque de commerce, c'est-à-dire de manière à distinguer les produits ou services en liaison avec lesquels ce nom est employé par l'entreprise des produits ou services d'autres propriétaires.

²⁴ Office de la propriété intellectuelle du Canada, *Le guide des brevets*, Gatineau, 2006, p. 13.

²⁵ Institut canadien, *Supra* note 17 à la p. 22.

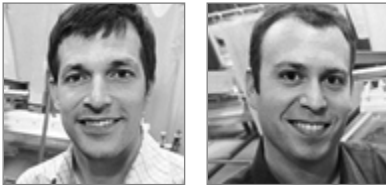
Le transfert d'un nom commercial suivra les mêmes règles que celles relatives aux marques de commerce non enregistrées. C'est donc la *Common Law* qui s'applique. Une jurisprudence antérieure précise que le nom d'une compagnie ne peut pas exister sans cette compagnie. Il ne peut pas être détaché du fond commercial auquel il est attaché²⁶. Donc, lorsqu'une entreprise entière est vendue, le nom de cette entreprise est automatiquement transféré. Pour s'assurer de ce transfert, il est possible d'insérer dans l'acte de vente l'expression « et tout l'achalandage » de sorte que tout l'achalandage soit transféré lors de la transaction. Bref, ce qu'il faut retenir, c'est que le nom commercial de l'entreprise suit l'achalandage²⁷.

En conclusion, il est important de bien planifier le transfert de la propriété intellectuelle qui appartient à une entreprise avant d'effectuer la transaction. En effet, il faut identifier les éléments d'actif de propriété intellectuelle que détient l'entreprise, incluant les marques et brevets, et réfléchir à ceux que l'acheteur désire acheter. Au moment du transfert, il est primordial de ne pas oublier d'enregistrer les cessions pour les rendre opposables aux tiers. Lorsqu'il y a un transfert de propriété intellectuelle, il est important de demander certaines garanties au vendeur, notamment que les droits existent réellement et qu'aucun problème légal ne les affecte. Bref, il ne faut jamais négliger le transfert des actifs intangibles, puisqu'ils sont souvent essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise.

Témoignages

Pour négocier, il faut être convaincant

→ René-Pierre Roussel et Hugo Leclair, copropriétaires, Les Reproductions BLB



« Ce n'est pas facile d'être en entreprise, ce n'est pas facile de monter un dossier et ce n'est pas facile de le financer. Pour que ça fonctionne, il faut que tu sois convaincu et il faut que tu sois convaincant. Si tu n'es pas solide, dès que tu vas avoir un doute et que tu vas arriver devant l'entrepreneur qui veut vendre son entreprise, lui aussi il va se mettre à douter. Il va se demander : "est-ce que je vais laisser ma compagnie à cette personne qui risque de s'en aller dès que ça va commencer à aller mal? ". Ton banquier aussi va se dire : " quand les choses vont moins bien se passer, est-ce qu'il va me ramener les clés de l'entreprise? ". Tu ne peux pas être convaincant si tu n'es pas convaincu. La base est là. »

²⁶ *Commercial Transactions involving Trade Indicia*, p. 15-16.

²⁷ G. Jolliffe, *Fox on Canadian Law of Trade-marks and Unfair Competition*, "Commercial Transactions involving Trade Indicia", Toronto, Carswell, 2006, p. 15-16.

La crédibilité, un ingrédient indispensable

→ Gilbert Boulé, vice-président, Confort Expert

Mise en situation



Confort Expert fait une alliance avec la Caisse de dépôt et Gaz Métro pour acheter Hydro-Solution, le plus grand locateur de chauffe-eau au Québec. Au moment où Hydro-Québec décide de faire un appel d'offre public pour vendre Hydro-Solution, Confort-Expert est le sous-traitant le plus important d'Hydro-Solution pour l'installation des chauffe-eau et le service après vente pour la grande région de Montréal. Ce contrat représente pour Confort-Expert une partie importante de son chiffre d'affaires et de ses profits. Le risque de perdre ce chiffre d'affaires est important mais « est-ce réaliste de vouloir acheter une entreprise beaucoup plus grosse que soi ? ».

« Mais il y a toujours une façon de préparer ça. Moi et mon associé Pierre Dupuis on avait du vécu. On avait négocié et on avait fait affaire avec une multinationale qui s'appelle Pétro-Canada. Et nous-autres même on était deux gars qui venaient d'une multinationale. La négociation qu'on avait eue en 89 pour acheter Joseph-Élie, c'est sûr que ça nous a bien préparés pour celle-là. Celle-là, c'est une très belle réussite, mais je peux vous dire que celle en décembre 89, zéro cash et on a acheté Joseph-Élie, il fallait le faire. Mais dans les deux cas, si je regarde ça de plus près, l'élément important là-dedans, c'est qu'il faut que tu aies une crédibilité. L'argent c'est une chose, mais il faut que tu démontres que tu as les capacités de faire ça. Ça l'a bien du bon sens aussi. Si je me mets à la place des gens qui sont là pour évaluer leur risque, ils mettent leur argent dans les mains de... est-ce qu'il est un bon opérateur, est-ce qu'il connaît son affaire, est-ce qu'il a un passé? Ça, ça joue beaucoup, beaucoup, beaucoup. Je pense que dans notre transaction autant avec notre consortium que pour obtenir notre propre financement, c'est un élément clé. On avait du vécu, Confort-Expert, c'est une très belle entreprise qui était très bien gérée, et cette entreprise-là, au point de vue gestionnaires, c'était excellent, moi 58, mon associé 57, après ça t'as deux autres gestionnaires, l'un de 32 ans et l'autre de 45 ans. C'est tout du monde qui connaissent leur domaine, ils ne sont pas arrivés là par accident. Ça, ça joue beaucoup. »

Être attentif à la personne derrière le propriétaire-vendeur

→ Gilbert Boulé, vice-président, Confort Expert



« Moi j'ai toujours dit : l'être humain derrière le président de l'entreprise est bien important. Il faut connaître la personne, il faut connaître ses convictions, ce qu'elle a comme objectif. Avant de parler de chiffres et de tout ça, il faut parler de ses objectifs personnels, vers où elle veut aller, comment elle voudrait diriger l'entreprise. Parlez-en ouvertement.

Des fois tu as des gens qui aimeraient se trouver un acheteur dans le fond, mais qui ne voudraient pas vendre tout de suite. Mais on peut acheter par étapes, vous restez dans l'entreprise, vous voulez rester combien d'années : 1 an, 3 ans, 5 ans. Bon bien je vais vous faire un plan pour qu'on achète une partie de vos actions et à mesure que l'on avancera, on rachètera vos actions, donc vous êtes assuré d'avoir votre acheteur, vous restez, graduellement vous diminuez et vous transférez vos connaissances au futur acheteur.

Souvent les gens ont une préoccupation, en tout cas moi je l'avais comme entrepreneur, moi je pensais à mes employés. Moi je me dis, il y a des gens qui pensent comme moi, il y a des employés qui sont là depuis 25 ou 30 ans. Tu veux faire les choses comme il faut, tu ne veux pas que ce soit une acquisition sauvage et que ces gens-là soient tous tassés de côté. Des fois c'est un élément très important et les gens vont apprécier que tu adoptes cette valeur-là. Alors ça aide après ça à mettre les chiffres. Des fois, il faut savoir ça. Ce que les gens veulent faire et leurs objectifs. Sinon, le mariage entre les deux... il faut commencer à mettre des paramètres, des fois attachées à ça quand on en fait beaucoup, on voit les formules et les bonnes recettes. Mais je dirais aussi c'est de gagner la confiance du vendeur. Après ça la personne commence à ouvrir ses livres. Il faut avoir une réputation, une crédibilité qui est reconnue et un dossier sans tâche. Moi je dis souvent, j'ai fait la transaction avec la Caisse de Dépôt et Gaz Métro, mais je suis certain qu'ils ont vérifié avec qui ils s'associaient. Si j'étais sorti par la porte d'en arrière avec Pétro-Canada, ils ne m'auraient pas pris.

Dans la vie je dis toujours, il faut choisir nos batailles, parce que ça fait partie de ton dossier et de ta réputation. Les gens aiment faire affaires avec des gens qui sont sans problèmes. Ça se sait vite, Montréal c'est un petit village, moi j'en reviens pas. Ça peut te nuire très rapidement. »

Outils et références

Législation

Loi sur les brevets, L.R. 1985, c. P-4.

Loi sur les marques de commerce, L.R. 1985, c. T-13.

Références

HUGUES, R.T., *Patents*, "Assignment and Licence", Markham (Ont.), LexisNexis, 2005, p. 66-67.

HUGUES, R.T., *Trade Marks*, "Assignment and Licence », Markham (Ont.), LexisNexis, 2005, p. 59-63.

JOLLIFFE, G., *Fox on Canadian Law of Trade-marks and Unfair Competition*, « Commercial Transactions involving Trade Indicia », Toronto, Carswell, 2006, p. 15-1 à 15-19.

Institut canadien, *L'achat et la vente d'une entreprise*, Toronto, 1994, 119 pages.

Office de la propriété intellectuelle du Canada, *Le guide des brevets*, Gatineau, 2006, 25 pages.

Office de la propriété intellectuelle du Canada, *Le guide des marques de commerce*, Gatineau, 2005, 27 pages.

Propriété intellectuelle

[Base de données sur les brevets canadiens](#)

[Office de la propriété intellectuelle du Canada](#)

[Organisme mondial de la propriété intellectuelle](#)

[Base de données sur les droits d'auteur canadiens](#)

[Base de données sur les marques de commerce canadiennes](#)

[epoline - Office européen des brevets](#)

[Office de la propriété intellectuelle du Canada](#)

[All About Trademarks - États-Unis](#)

Chapitre 5 Vivre avec la transaction

Vous venez de conclure l'une des plus importantes transactions de votre vie professionnelle. Vous êtes fier du travail accompli. Vous envisagez l'avenir avec optimisme et votre ambition est de mener à bien le développement de votre nouvelle entreprise. Pour y arriver, vous aurez besoin de la collaboration de nombreux groupes et institutions qui peuvent influencer la performance de votre entreprise. Tout en vous proposant une approche et des techniques de communication efficaces avec l'ensemble de ces acteurs, nous attachons une attention particulière aux membres de votre conseil d'administration et aux financiers qui ont souvent inscrit à leur contrat des clauses de divulgation de l'information qu'il faut respecter. Nous insistons aussi sur la fiscalité personnelle du nouveau propriétaire, qui doit construire sa sécurité financière personnelle parallèlement à celle de l'entreprise.

5.1 Votre plan de communication

Vous venez de conclure l'une des plus importantes transactions de votre vie professionnelle. Vous êtes fier du travail accompli. Vous envisagez l'avenir avec optimisme et votre ambition est de mener à bien le développement de votre nouvelle entreprise.

L'une des pièces maîtresses de votre plan d'affaires devrait être la communication. Longtemps perçue comme un élément accessoire à la gestion d'entreprise, la communication est devenue un outil incontournable. Les entreprises de toutes tailles qui savent communiquer gagnent le respect de leurs employés et s'assurent d'une plus grande fidélité de leur clientèle.

En tant qu'entrepreneur, administrateur, gestionnaire, vous devez voir la communication, dans un contexte d'acquisition et de pérennité de votre entreprise, comme un outil de gestion au même titre que les finances ou les ressources humaines. Vous devez également la voir comme un instrument pouvant être au service de votre entreprise. En l'utilisant à bon escient, vous pourrez persuader, convaincre, séduire. Une bonne communication auprès de vos différents publics internes et externes, spécialement vos employés, fournisseurs et clients, aura pour conséquence de sécuriser vos relations d'affaires.

Une communication efficace débute par la réalisation d'un plan qui balisera tant le contenu des messages que la forme que prendra la distribution de ces messages aux différents publics cibles. Un plan de base en communication s'articule autour des étapes suivantes :

- Analyse de la situation et évaluation des enjeux;
- Formulation de l'axe de communication, des objectifs, des stratégies et des messages en fonction des publics cibles;
- Proposition des techniques, des médias et des supports utiles;

- Préparation du budget, du calendrier et des outils de contrôle et d'évaluation;
- Campagne publicitaire.

5.1.1 Analyse de la situation et évaluation des enjeux

Avant de transmettre un message, il faut le définir et s'assurer de sa pertinence. Une mise en contexte ainsi qu'une analyse détaillée de la situation permettra de mettre en lumière les forces de l'entreprise et les avantages liés à la transaction. Les réponses à ces questions constituent le squelette de votre plan; vous pourrez les reprendre tout au long de l'élaboration de vos messages et des outils de communication. L'objectif à cette étape d'analyse est de répondre aux principales questions de base que tous les publics peuvent se poser.

Qui? – Connaître l'entreprise, ses composantes, ses produits, ses services, son personnel, ses fournisseurs, ses clientèles, ses partenaires, etc. Aussi, connaître les acquéreurs, leur expertise et compétences, leur connaissance du milieu, de l'industrie, leur vision, etc. Quels sont les partenaires ayant œuvré à la transaction (avocats, comptables, banquiers, etc.)?

Quoi? – Décrire en détail l'entreprise elle-même (produits, services, places d'affaires, etc.). Aussi, quel est le type de transaction (acquisition des actifs, des actions, en totalité ou en partie, etc.)? Prévoir aussi les différentes étapes de l'intégration. Généralement, lors de l'annonce de la transaction ou les jours suivant l'acquisition, il est souhaitable de présenter rapidement la vision de l'acquéreur ainsi que les personnes choisies à la haute direction (en incluant leurs rôles et responsabilités). Ensuite, le processus d'intégration devrait être présenté (qui fait quoi, comment, calendrier d'exécution, etc.).

Quand? – Établir les délais de la transaction, les étapes d'intégration (comprendre les étapes d'intégration de la nouvelle direction – connaître les changements prévus et à quel moment?).

Où? – D'où proviennent les acquéreurs et où l'entreprise est-elle établie (unités d'affaires, présence importante au sein d'organisations partenaires, etc.)?

Pourquoi? – Décrire les objectifs visés par la transaction : cette transaction a été réalisée dans quel but (pour faire croître l'organisation, pour l'expansion vers de nouveaux marchés, pour le développement de nouveaux produits ou services, pour une rationalisation ou un démantèlement, etc.)?

Comment? – C'est LA question qui insécurise le plus les publics cibles (employés, fournisseurs, clients). Une acquisition provoque des changements. Il est donc impératif de bien décrire ces changements, leur impact et le moment de leur mise en application.

Chaque acquisition est unique, car elle met en cause des individus ayant des perceptions et des valeurs différentes, c'est pourquoi il est essentiel de bien évaluer l'impact et le mode de transmission des messages avant leur diffusion. Par exemple, la communication

de la nouvelle d'une acquisition au personnel d'une entreprise ayant une seule place d'affaires et où tout le monde œuvre au même endroit méritera un mode de transmission différent de celui d'une entreprise aux nombreuses ramifications et où une grande proportion du personnel travaille à distance.

Il est donc impératif d'évaluer les modes de communication ayant fait leurs preuves au sein de l'entreprise acquise avant de procéder à l'annonce. En utilisant les modes de communication usuels de l'entreprise (par exemple, appels conférences, lettres du président, bulletins d'information, communiqués de presse, réunions avec les employés ou les fournisseurs, circulaires, publi-reportages, messages publicitaires, etc.), l'accès aux différents publics et la rétention du message en seront facilités.

Par ailleurs, la communication touchant l'acquisition et l'avenir de l'entreprise doit aussi tenir compte du degré d'engagement et de responsabilité des publics cibles. Par exemple, on n'a pas à expliquer le processus d'intégration à ses clients, puisqu'il s'agit d'une information à caractère opérationnel, surtout pertinente pour le personnel.

5.1.2 Formulation de l'axe de communication, des objectifs, des stratégies et des messages en fonction des publics cibles

L'axe de communication constitue le positionnement que vous souhaitez prendre. En d'autres mots, c'est l'argument de vente unique qui tissera toute votre communication. L'axe de communication devient ainsi le fil d'Ariane dans la transmission de tous les messages. Dans le cas d'une acquisition, cet argument lie généralement les forces de l'acquéreur, ses attributs, ses compétences, à celles de l'entreprise. Ainsi, à titre d'exemple, l'axe de communication à la suite de l'acquisition d'une entreprise de construction par un ingénieur en bâtiment sera de présenter dans l'ensemble des communications la complémentarité et la plus-value du nouvel acquéreur.

Les objectifs définissent de façon quantitative et qualitative la communication. Ils présentent les buts à atteindre au cours d'une période déterminée. Par exemple, un objectif de communication à la suite d'une acquisition pourrait être celui de rejoindre tous les publics internes de l'entreprise à l'intérieur d'un délai de 48 heures et de les informer des détails, de l'impact et des changements liés à la transaction.

Les stratégies de communication viennent en fait décrire la manière dont on réalisera les objectifs de communication. Gardez en tête qu'il est préférable de communiquer avant tout avec ses publics internes, et par la suite, avec ses publics externes. Ainsi, dans une situation d'acquisition d'une PME, l'une des stratégies serait, par exemple, d'établir les étapes précises de transmission de l'information et le type de renseignements divulgués pour chacun des groupes cibles.

Le message, c'est ce que vous voulez raconter. C'est l'information qui se destine à un ou plusieurs publics dans une langue appropriée, notamment dans le choix des mots. En vous inspirant de l'axe de communication, pensez à adapter vos messages selon vos publics cibles. N'attendez pas que vos différents publics communiquent avec vous.

Prenez plutôt les devants en identifiant rapidement leurs besoins d'information. Prévoyez leurs attentes, questionnez-les au besoin en petits groupes. Mais, soyez avisé de répondre uniquement aux questions pour lesquelles vous avez des réponses. Revenez-leur ultérieurement pour un complément d'information. Votre relation à court, moyen et long termes avec eux ne pourra qu'en être solidifiée.

Étapes de divulgation

- Informer les principaux dirigeants et actionnaires de la compagnie (s'il s'agit d'une entreprise publique, se référer aux lois et règlements touchant la divulgation d'information). Ces dirigeants auront par la suite un rôle de transmission de l'information auprès de leurs employés.
- Informer le personnel, les partenaires d'affaires privilégiés (syndicats, associations, distributeurs...).
- Communiquer avec les fournisseurs : il faudra les informer rapidement des nouvelles façons de faire (ex. : nouvelle personne-contact), puisque ces nouvelles méthodes pourraient également avoir des conséquences sur leurs propres processus internes.
- Renseigner la clientèle (les clients, les consommateurs...).

Vous devez identifier et segmenter vos différents publics de façon à n'oublier personne et à maximiser la compréhension des messages. À noter, il vaut mieux bien communiquer à certains publics plus ciblés, que mal communiquer à trop de gens. Il est donc primordial d'accorder la priorité à certains publics.

5.1.3 Proposition des techniques, des médias et des supports utiles

Le premier document à réaliser, à la suite d'une acquisition et avant de diffuser la nouvelle, est un scénario basé sur l'analyse de la situation. Racontez en quelques paragraphes votre histoire à partir des interrogations et réponses obtenues à la section 1. Plusieurs techniques, médias ou supports peuvent être utilisés pour diffuser cette histoire. En voici quelques exemples :

Communiqué principal

Rédigez par la suite votre communiqué principal – celui qui résume en une ou deux pages votre nouvelle. Celui-ci représente le principal moyen pour diffuser une nouvelle. Une fois complété, il servira à informer les médias, mais également tous vos autres publics cibles.

Dans l'écriture et l'émission de votre communiqué, gardez en tête ces conseils en vrac :

- Suivre une structure de base pour l'écriture du communiqué de presse, soit l'amorce de votre nouvelle, le contexte immédiat, le contexte de signification et le contexte élargi.
- Penser à proposer aux journalistes, plutôt que d'imposer.

- Dresser une liste de presse, en ciblant les médias et même les journalistes pouvant être intéressés (médias traitant de votre secteur d'activité, médias régionaux/locaux, médias d'affaires, etc.).
- Entrer en contact avec une agence de relations publiques ou encore une société spécialisée dans la diffusion des communiqués de presse pour vous aider à peaufiner la distribution de votre communiqué.

Communiqué satellite

Ce communiqué sera écrit si vous devez donner un complément d'informations à votre communiqué principal. Par exemple, vous faites l'achat d'une entreprise qui détient des usines dans plusieurs villes, des communiqués satellites pourraient être écrits et expédiés aux médias locaux pour un complément d'information aux publics locaux (employés, fournisseurs, clients et médias).

Fiches techniques

De façon synthétique, présentez les faits (l'entreprise en quelques mots, les unités d'affaires, les coordonnées, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires (au besoin), les principales marques de commerce, etc.) : toutes les informations pertinentes qui entourent la nouvelle.

Un document « Questions et réponses »

Ce document vous sera utile pour toutes vos communications et il doit être préparé en tenant compte des questions des différents publics cibles.

Conférence ou événement de presse

Une activité avec les médias devient souvent le point de démarrage d'une communication importante auprès des publics externes. N'hésitez pas à inviter les médias sur votre terrain avant que ne filtre la nouvelle. Invitez-les par le biais d'une rencontre de presse ou d'une conférence en bonne et due forme. Mais demandez-vous simplement « Quels sont les intérêts des journalistes? ».

Si vous faites face à des questions des médias avant que la transaction ne soit complétée, et que vous n'êtes pas prêt à leur répondre, n'hésitez pas à dire aux journalistes que vous avez « comme politique de ne pas commenter ce genre de demandes d'information ». Et, « que vous serez heureux de communiquer avec eux chaque fois qu'une nouvelle émanera de votre organisation ». Évidemment, il en est de même pour tous les publics. Ne jamais oublier qu'une information diffusée officiellement à l'interne devient aussi officielle à l'externe et auprès des médias. On ne peut exiger la confidentialité d'une information officielle lorsqu'elle est partagée auprès d'un large public.

Avant de communiquer à l'externe, assurez-vous de bien informer auparavant votre clientèle interne par le biais de rencontres ou d'appels conférences. N'oubliez pas de

distribuer à vos cadres et employés des informations écrites (lettres du président, communiqué principal et/ou satellite, fiche technique et document *Questions et réponses*, bulletins d'information, etc.). Ainsi, vous laisserez peu de place à l'interprétation.

Site Internet

Si vous possédez un site Internet, c'est votre vitrine sur le monde entier. Idéalement, il faut l'adapter dès que la nouvelle devient officielle. Évidemment, une acquisition est un long processus d'adaptation, mais il est tout de même important que vous puissiez y intégrer rapidement l'information de base (communiqué, fiche technique, contact, etc.).

5.1.4 Préparation du budget, du calendrier et des outils de contrôle et d'évaluation

Un budget et un calendrier d'exécution vous permettront de cerner rapidement les embûches et l'investissement financier à consacrer à votre annonce. Le processus permettant la mise en œuvre d'un pareil plan de communication peut prendre de dix à trente jours, selon l'ampleur de la transaction. Prévoyez un minimum de cinq jours de préparation permettant la recherche d'informations et l'élaboration des devis techniques (site web, choix des rédacteurs et traducteurs, location d'équipements pour les points de presse [conférence ou rencontre], appels conférences, etc.). Il faudra aussi consacrer deux à trois jours à la rédaction des documents et à la planification de la séquence d'information. Enfin, deux jours seront nécessaires pour annoncer la nouvelle, rencontrer les publics cibles et les médias et assurer le suivi post-événement, répondre à des questions imprévues, corriger toutes perceptions fausses ou imprécises, etc.

La rétroaction de l'information auprès des différentes clientèles vous permettra d'ajuster le tir et de contribuer à une meilleure compréhension des messages par les publics cibles.

- Demandez-vous quels ont été les effets produits à la suite de votre annonce (ex. : réticence, appréhensions positives, négatives, etc.)?
- Les objectifs de communication ont-ils été atteints?
- Faut-il corriger ce qui fait défaut?

5.1.5 Campagne publicitaire

L'annonce d'une acquisition devient souvent le prétexte pour renouveler l'image de marque d'une entreprise. Avant de se lancer dans une pareille démarche, il est fortement conseillé de s'adjoindre des spécialistes en communication marketing qui analyseront la pertinence d'agir rapidement ou non et les différentes possibilités qui s'offrent à vous.

Les agences de publicité membres de l'Association des agences de publicité du Québec (www.aapq.ca) sont d'ailleurs reconnues pour la qualité de leurs services de planification, de création et de production publicitaire. Elles sauront répondre adéquatement à vos attentes. Si vous devez procéder au choix d'une agence de publicité, nous vous conseillons de suivre les étapes prescrites dans la section outils et références « Le processus de sélection d'une agence de publicité ou de relations publiques en cinq ou sept étapes ».

En résumé

Voici le processus pour l'annonce d'une transaction en sept étapes :

1. Analyse de la situation et enjeux.
2. Définition de l'axe de communication, des objectifs et des stratégies en fonction des publics cibles.
3. Rédaction du scénario (messages clés).
4. Réalisation des moyens et des outils de communication (communiqués, lettres, questions et réponses, fiches techniques...).
5. Préparation des modes de diffusion (conférence de presse, fil de presse, appels conférences, rencontres avec les cadres et les employés, etc.).
6. Lancement de la nouvelle, rencontres officielles avec les publics cibles (employés, fournisseurs, clients, médias) et processus de rétroaction.
7. Campagne publicitaire venant appuyer l'annonce de la transaction.

Il est évident qu'un environnement communicationnel adéquat se bâtit petit à petit. En tant qu'actionnaire, dirigeant, administrateur, vos actions de communication auront un impact direct sur l'évolution de votre marque d'entreprise. Peu importe la taille de votre organisation et l'importance que prendront les communications dans vos activités futures, les firmes spécialisées en communication sont à votre disposition. Ces firmes externes vous aideront à construire votre message, à informer vos publics, et à renforcer votre image de marque. La communication est une discipline de détails et de subtilités. Celui qui lui donne une importance adéquate et qui la pratique de façon engagée, verra un « retour sur investissement » assuré. C'est pourquoi nous vous invitons à considérer la gestion de la communication comme un outil essentiel à l'atteindre de vos objectifs.

5.2 Vivre avec les conditions d'achat des financiers

Chez un entrepreneur, la décision d'investir dans un projet est assez simple. Tout démarre avec une intuition où se mêlent rapidement des rêves, des craintes, des peurs et le goût de bâtir. Après quelques études de marché, des consultations informelles et de longues heures de réflexion et de « tordage de bras » pour trouver des fonds de démarrage, l'entrepreneur décide, souvent seul, s'il plonge ou non ...

La même transaction prend une tout autre allure chez une institution financière. Le pourvoyeur de fonds ne gère pas un placement : il gère des risques variés dans un portefeuille bien diversifié. Dans un environnement beaucoup plus bureaucratique, un chargé de compte prépare un dossier durant quelques mois en s'inspirant du plan d'affaires demandé à l'investisseur et de longues conversations avec ce dernier. Il sait que ses projections peuvent être remises en question; l'important est de bien évaluer l'individu et les gens qui l'entourent à la tête de la firme emprunteuse.

Le responsable du dossier met sa tête sur le billot en vendant l'investissement à son supérieur ou à un comité de placement. Il doit habituellement projeter la conviction assez ferme que le projet offre de bonnes chances de réussir. Il souligne les risques mais il

garde souvent pour de lui-même ses zones d'hésitation. Une fois le projet approuvé, le partenariat entre l'entrepreneur et l'institution financière commence à se matérialiser.

L'entente entre les deux parties ne renferme pas que les aspects financiers de la transaction. L'entrepreneur s'engage souvent, dans une convention de prêts ou entre actionnaires, à fournir certaines informations à son nouveau partenaire financier. L'homme ou la femme d'affaires doit accepter le fait que, le jour où il ou elle reçoit des fonds d'une source externe, son autonomie va diminuer quelque peu. Il est souvent frustrant de signer un document où tout semble tellement favoriser la firme prêteuse qui se met ceinture, bretelles et boutons bien serrés pour protéger son investissement. L'entrepreneur doit commencer à apprendre à rendre des comptes !

Il y a une grande asymétrie de l'information entre le promoteur du projet qui, jour et nuit, jongle avec les données de sa nouvelle entreprise et le chargé de compte qui essaie de surnager dans quelques douzaines de dossiers. L'entente doit préciser clairement les obligations de l'emprunteur quant à l'information à fournir. Tout en reconnaissant qu'il n'a pas le gros bout du bâton à ce moment-là, l'entrepreneur doit bien mesurer ce qu'il accepte dans l'entente de partenariat. Les situations confuses et imprévues risquent souvent de donner lieu à des malentendus. Il convient alors de préciser les modalités, quitte à faire des rajustements une fois l'affaire en marche.

Il faut comprendre la nervosité du responsable du dossier qui ne veut pas l'échapper. Il ne joue pas seulement avec l'argent de la banque ou de la firme d'investissements, mais il risque sa réputation comme analyste de prêt ou d'investissements et son boni personnel de performance de fin d'année. Pour bien garder le pouls du placement, il réclame des données mensuelles, des ratios, des projections, etc. C'est ce qu'il a appris pour faire le suivi d'un placement. Plus le chargé de compte manque d'expérience, plus grande est la quantité d'informations qu'il réclame. L'entrepreneur doit choisir le type de relations qu'il entretiendra avec son institution financière.

Dans certains cas, il encaisse rapidement le chèque de la banque et oublie l'existence du pourvoyeur des fonds qui lui appartiennent maintenant. Il transmet de l'information au compte-gouttes, souvent en retard et de façon incomplète. Il s'en tient aux réunions formelles requises dans la convention de prêt ou d'actionnaires. Tant que les choses vont bien, le prêteur ne se plaint pas trop. Mais le jour où les ventes ne sont pas à la hauteur ou que du rouge apparaît à la ligne du bas, la méfiance commence à s'installer...

L'entrepreneur avisé choisit plutôt d'intégrer dans l'équipe son partenaire financier. Il tente le plus possible d'associer son nouvel investisseur au rythme de la compagnie. Par exemple, lorsque survient un nouveau développement, il passe un bref coup de fil ou envoie un courriel à son partenaire financier pour l'informer de faits nouveaux. On essaie de partager les hauts et les bas de l'aventure.

Le plus difficile est d'annoncer de mauvaises nouvelles. Il faut pourtant le faire car la confiance se lézardera si le banquier apprend la mauvaise nouvelle d'une autre source. Il développe alors la conviction qu'on veut lui cacher quelque chose. Il n'est pas toujours

facile de vivre avec son partenaire financier qui, parfois, quémande sans arrêt des informations et joue au gérant d'estrade. Au moins une fois par année, il faut faire le point sur l'état des relations dans le partenariat. L'entrepreneur doit dire à son bailleur de fonds ce qui l'agace. Il ne doit pas hésiter à lui demander de contribuer, par des contacts, à solutionner certains problèmes.

Il faut aussi reconnaître que la convergence n'est pas toujours complète entre les intérêts des investisseurs et ceux de l'entrepreneur. L'investisseur songe plus à son placement qu'au succès de l'entreprise. Il faut le dire : le plus grand plaisir dans la vie d'un banquier est de « sortir » d'un heureux placement. Lorsqu'il a réalisé un gain exceptionnel et que le « fruit semble mûr... », le banquier et l'investisseur sont heureux de reprendre toutes ou du moins une partie de leurs billes.

Le cycle d'investissement sera superbement bouclé, par exemple, dans une belle offre initiale publique des actions d'une entreprise en plein élan. Les financiers se disent des partenaires à plus ou moins long terme, mais ils n'oublient jamais que des mauvais prêts sont inévitables et que lorsqu'une bonne transaction apporte de solides résultats, il y a un moment où il faut en profiter et réduire son risque... De son côté, l'entrepreneur reste souvent pleinement investi dans son entreprise et déplore le retrait de cet investisseur frileux qui quitte la barque en cours de route. Mais c'est la nature de la gestion des risques financiers...

Tout en maintenant d'excellents rapports avec son investisseur de départ, le chef d'entreprise astucieux sait qu'il ne doit pas mettre tous ses œufs dans le même panier financier. D'où la nécessité pour l'entrepreneur de laisser sa porte ouverte aux autres institutions financières. Surgira rapidement alors la possibilité de rapports conflictuels entre les investisseurs institutionnels qui n'ont pas toujours la même analyse du placement et du risque qui y est associé. L'entrepreneur doit garder le contrôle des débats entre les investisseurs externes qui souvent ne s'entendent pas entre eux. Sans glisser dans le machiavélisme, il devra parfois faire des alliances temporaires avec certains actionnaires pour maintenir une solide majorité de votes derrière les projets...

En allant chercher des fonds à l'extérieur de son entreprise, le nouveau patron de l'entreprise doit reconnaître les règles du jeu à respecter :

- Les partenaires veulent savoir ce qui se passe dans l'entreprise et quels sont ses projets. L'entrepreneur doit comprendre cette préoccupation et informer son partenaire financier à temps et de la façon la plus complète possible. Il faut accepter que parfois le partenaire financier se préoccupe davantage de son placement que de l'entreprise. Mais l'entrepreneur doit communiquer son enthousiasme et ses convictions à son banquier/investisseur pour que celui-ci partage sa vision de l'avenir.
- Le chef d'entreprise gagnera à bien traiter son chargé de compte. Il ne doit pas hésiter à le valoriser et à donner à la direction de la banque une bonne note d'appréciation à la personne qui suit son dossier. Si jamais des fonds additionnels sont requis ou s'il devient important d'assouplir certaines conditions de l'entente

- initiale, on ne regrettera pas le temps investi à faire de son partenaire financier un vrai coéquipier de l'aventure.
- Les deux parties devraient prendre le temps de réévaluer de temps à autre leur relation pour clarifier tout malentendu. L'entrepreneur ne doit pas hésiter à demander un coup de pouce à son partenaire financier à travers ses contacts ou son réseau d'affaire. Les échanges doivent se faire dans les deux sens.

Dans les moments difficiles, l'entrepreneur sait qu'il reste seul au gouvernail de son bateau. C'est lui ou elle qui assumera en bout de ligne les grands risques de l'aventure. Mais il est important de faire des efforts pour développer une alliance, même temporaire, avec des financiers qui ne partagent pas totalement les mêmes intérêts, mais qui par leur contribution financière peuvent devenir de précieux alliés pour bien asseoir les bases d'une entreprise qui est là pour rester et grandir au-delà des partenaires de départ.

5.3 Vos finances personnelles et les aspects fiscaux

5.3.1 Tirer profit des règles fiscales sur vos revenus personnels

Les propriétaires d'entreprise sont souvent tellement impliqués dans les opérations de leur entreprise qu'ils trouvent difficilement le temps de s'occuper adéquatement des autres aspects de leur situation financière personnelle. Aussi, la consultation à la pièce de différents spécialistes (comptable, fiscaliste, juriste, conseiller en placements, etc.) peut occasionner de la distorsion. La planification financière vise à vous épauler en vous offrant cette vision d'ensemble qui optimisera votre situation financière personnelle.

La fiscalité est une variable primordiale pour un propriétaire d'entreprise. Nous avons donc sélectionné plusieurs aspects qui méritent d'être considérés de près, soit pour tirer profit au maximum de la fiscalité, soit pour éviter les pièges. La clé du succès dans ce domaine, c'est de se donner le temps de voir venir les choses et d'être prêt à toute éventualité. Ainsi, une bonne planification financière permettra de réduire votre fardeau fiscal, de maximiser vos épargnes à l'extérieur de l'entreprise (REER, REEE, RRI), de protéger vos héritiers adéquatement et de minimiser les risques de mettre tous vos œufs dans le même panier. Toutefois, bien que les sujets abordés soient susceptibles de s'appliquer à vous, la façon et le moment propice devront être déterminés au cas par cas par un planificateur financier chevronné.

Utilisation personnelle d'un bien d'entreprise

Lorsque l'actionnaire utilise à des fins personnelles un bien de la société (automobile, bateau, avion, etc.), un avantage imposable est considéré lui avoir été accordé. Le calcul de l'avantage est fondé sur la juste valeur locative du bien, moins toute contrepartie payée à la société par l'actionnaire pour l'usage du bien. Si la juste valeur locative est difficile à établir, la valeur de l'avantage correspond au montant obtenu en multipliant un taux de rendement normal par le plus élevé du coût du bien ou sa valeur marchande; on y ajoute ensuite les frais de fonctionnement.

Utilisation de l'automobile personnelle pour fins d'affaires

Vous pouvez recevoir une allocation non imposable et déductible pour l'entreprise basée sur le nombre de kilomètres parcourus pour votre entreprise (0,50 \$/km pour les premiers 5 000 km et l'excédent à 0,44 \$ / km). Si vous ne recevez pas d'allocation suffisante pour couvrir vos frais, alors vous pourrez les prendre en déduction sur votre déclaration de revenus.

Prêt à un actionnaire

Lorsqu'une société dont vous êtes actionnaire vous consent un prêt (ou à votre conjoint) et que ce prêt n'est pas remboursé dans l'année qui suit la fin de l'année d'imposition de la société où le prêt a été accordé, le montant de ce prêt doit être inclus dans votre revenu de l'année où le prêt a été accordé. Cela implique donc une modification de votre déclaration de revenus pour l'année de l'octroi du prêt. Tout montant subséquemment remboursé à la compagnie par l'actionnaire peut être déduit dans sa déclaration dans l'année du remboursement.

Règles d'attribution (fractionnement de revenus)

Les situations visées par ces règles sont :

- Les transferts, les dons ou prêts à l'époux ou conjoint de fait directement ou indirectement, le revenu (intérêt, dividende, revenu de location et gain en capital) ou la perte générée par ce bien sont réputés être celui de l'auteur du transfert. Le revenu d'entreprise n'est pas assujéti aux règles.
- Les transferts, dons et prêts à un mineur : le revenu de bien seulement (pas le gain en capital) est assujéti aux mêmes règles. Les règles cessent de s'appliquer dans l'année civile où le mineur atteint l'âge de 18 ans.

Pour éviter l'application de ces règles, il faut faire les transferts à la juste valeur marchande et effectuer des prêts au taux prescrit en payant réellement les intérêts. La cotisation au REER du conjoint est une stratégie de fractionnement des revenus de retraite. Un salaire raisonnable payé au conjoint ou aux enfants mineurs est aussi une stratégie admissible.

Le Régime enregistré d'épargne-études (REEE) est un outil pour constituer un capital pour des études post-secondaires :

- plafond cumulatif de 50 000 \$ par bénéficiaire;
- aucune imposition sur les revenus dans le régime;
- imposition future des revenus entre les mains du bénéficiaire;
- possibilité de retrait du capital en tout temps;
- croissance plus rapide du capital;
- subventions canadienne (jusqu'à 7 200 \$) et québécoise (jusqu'à 3 600 \$) pour l'épargne-études.

Le régime enregistré d'épargne-retraite (REER)

Les cotisations annuelles sont limitées au moindre de 18 % du revenu gagné (salaire, revenu locatif net des dépenses et revenu d'entreprise individuel net des dépenses) de l'année précédente et de 19 000 \$ (pour l'année 2007). Les particuliers qui bénéficient d'un régime de pension avec leur employeur doivent déduire de ce résultat leur « facteur d'équivalence » de l'année précédente.

Les personnes mariées ou unies civilement, les conjoints de fait cohabitant depuis au moins un an et ceux ayant un enfant en commun sont des conjoints au sens des lois fiscales. Elles peuvent cotiser au REER du conjoint; cela contribuera à fractionner les sources de revenus à la retraite et diminuera les impôts du couple. Il est à noter cependant que ces sommes appartiendront légalement à leur conjoint.

Les REER peuvent être utilisés pour l'achat d'actions d'une société privée en fonction du pourcentage d'actions détenues (incluant celles des personnes liées) : moins de 10 % = aucune limite, 10 % à 49 % = maximum 25 000 \$, plus de 50 % = 0 \$.

Le Régime de retraite individuel (RRI)

C'est un régime de retraite à prestations déterminées pour une seule personne dont le montant est garanti et connu à l'avance. Un RRI permet à un actionnaire recevant un salaire et non uniquement des dividendes, de transférer des sommes de la société à son bénéficiaire afin de maximiser l'épargne en vue de la retraite. Pourquoi opter pour un RRI plutôt que pour le REER? À partir de l'âge de 35 ans, il est possible de cotiser davantage et de racheter les années postérieures à 1990. Toute sous-performance des placements sera compensée par la société. Il est aussi possible d'effectuer des cotisations supplémentaires pour financer une retraite anticipée. Enfin, le RRI est insaisissable.

Il faut toutefois tenir compte du coût de la mise en place du régime qui nécessite la consultation d'un actuair et d'un juriste, ainsi que des coûts inhérents à la gestion du régime.

Critères justifiant la création d'un RRI :

- Être propriétaire de plus de 10 % des actions de la société ou être son conjoint;
- Être âgé de 45 ans ou plus et avoir un revenu d'emploi (ou d'entreprise) de plus de 90 000 \$ et avoir utilisé ses cotisations REER en totalité.

Flux financiers

L'établissement de flux financiers détaillés vous permet d'évaluer la viabilité de votre projet d'entreprise en fonction de vos besoins financiers personnels ainsi que la marge de manœuvre qui s'en dégagera dans le futur. Les variables à considérer sont : toutes les sources de revenus actuelles et futures, le niveau de vie souhaité, l'âge de la retraite, les taux d'inflation et de rendement raisonnables et les taux d'imposition applicables.

Placement

Votre répartition d'actifs devra tenir compte du risque financier que vous prenez en étant propriétaire d'une société privée. Ainsi vos autres placements seront plus conservateurs afin d'équilibrer le risque et de respecter votre profil d'investisseur.

5.3.2 La fiscalité corporative et son impact sur les propriétaires

Les formes de rémunération

Le statut d'actionnaire et d'employé offre l'avantage au propriétaire de choisir son mode de rémunération. Cependant, plusieurs facteurs doivent être pris en considération afin de pouvoir choisir le mode qui convient :

- Le salaire permet le versement de cotisations au Régime des rentes du Québec alors que le paiement de dividendes ne le permet pas.
- Le salaire permet de cotiser à un REER alors que le paiement de dividendes ne le permet pas.
- Le salaire implique que l'entreprise doive verser un pourcentage du revenu de la société au titre des programmes de santé du Québec (2,70 % de la masse salariale) alors que les dividendes font partie des revenus sur lesquels une contribution au Fonds de services de santé doit être payée par l'actionnaire (maximum de 1 000 \$).
- Le paiement de dividendes est conditionnel à la rencontre de certains tests juridiques de solvabilité.
- Le salaire permet à la société de réduire son revenu imposable à 400 000 \$ et ainsi, de profiter d'un taux d'imposition réduit.
- Le paiement d'un salaire doit être raisonnable compte tenu des circonstances, c'est à dire justifié en fonction de la compétence et de l'implication de la personne.

Depuis 2006, il y a deux classes de dividendes imposés à des taux progressifs différents pouvant atteindre 29,66 % ou 36,36 %.

Placements détenus dans une société

Le taux d'imposition des revenus de placement est de 52,04 % (non progressif) comparativement à un maximum de 48,22 % (progressif) pour un particulier.

De plus, la taxe sur le capital au Québec peut représenter une ponction fiscale supplémentaire non négligeable. Toutefois, le budget provincial du 24 mai 2007 prévoit une réduction de cette taxe au cours des trois prochaines années et l'abolition totale en 2011.

Il pourrait être intéressant de créer une société de portefeuille afin d'y transférer les surplus (ou tout actif de valeur importante tel qu'un immeuble) d'une entreprise opérante afin de les mettre à l'abri des créanciers.

Déduction pour gain en capital de 750 000 \$

Cette règle fiscale permet à un particulier qui détient des actions admissibles d'une petite entreprise de bénéficier d'une exonération de gain en capital jusqu'à concurrence de 750 000 \$ (selon le budget fédéral du 19 mars 2007). Cette exonération peut s'appliquer du vivant ou au décès. L'économie d'impôts maximale alors réalisée représente environ 180 000 \$. Même si le particulier n'envisage pas la vente réelle de ses actions, il peut quand même bénéficier immédiatement de cette règle par un échange d'actions appelé « cristallisation de l'exonération sur le gain en capital ». Il en résulte les avantages suivants :

- économie substantielle d'impôts lors de la disposition à des tiers ou au moment du décès;
- protection contre l'abolition possible de cette règle;
- protection contre la non-qualification aux critères d'admissibilité à cette règle au moment du décès ou de la disposition des actions.

Vous devez donc vous assurer que vos actions constituent des actions de petite entreprise admissibles, c'est-à-dire que 90 % et plus des actifs de votre société sont utilisés principalement dans une entreprise exploitée activement principalement au Canada et procéder à la purification des actifs dans le cas contraire.

Gel successoral

Cette pratique permet de transférer une société entre générations ou aux employés clés sans déboursé pour les acquéreurs et sans impact fiscal immédiat. De cette façon, toute la plus-value éventuelle sera accumulée en faveur des personnes ciblées. L'utilisation d'une fiducie discrétionnaire permet à l'auteur du gel de conserver un contrôle effectif sur toutes les affaires de la société, et ce, jusqu'à ce qu'il juge que les bénéficiaires du gel soient en mesure d'assumer sa relève. Cette fiducie discrétionnaire offre également des possibilités de fractionnement de revenu avec les bénéficiaires de la fiducie.

5.3.3 Autres aspects juridiques qui ont un lien direct sur la fiscalité

Procuration en prévision de l'inaptitude

Document juridique qui vous permet de désigner à l'avance, dans l'éventualité d'une inaptitude future, vos mandataires, des remplaçants aux mandataires, les pouvoirs délégués ainsi que vos intentions quant aux soins de santé que vous souhaitez recevoir. Elle prend effet seulement si le mandant (le signataire) est déclaré inapte au sens de la loi (preuve médicale et homologation).

Peut être rédigée devant deux témoins ou sous forme notariée (préférablement).

Fiducie de protection d'actifs

La fiducie est un patrimoine distinct dans lequel une personne, le constituant, transfère des biens pour le bénéfice de certaines personnes, les bénéficiaires. Ce patrimoine est administré par des fiduciaires selon les règles établies par le constituant. Cette fiducie sera prioritairement créée pour protéger le capital des risques économiques (faillite), des risques de poursuite et des risques liés aux conflits familiaux (divorce, séparation). Il est toutefois essentiel de faire analyser la situation personnelle, fiscale et familiale afin de déterminer la pertinence d'instituer une fiducie et d'y transférer des actifs.

5.3.4 La planification successorale

Volontés testamentaires

Un testament doit être structuré pour tenir compte de vos objectifs personnels. Seul un testament notarié n'a pas besoin d'être vérifié lors du décès, ce qui permettra d'éviter certains frais et de retarder la liquidation de la succession. Une révision périodique (3 à 5 ans) est recommandée à la lumière des modifications qui peuvent survenir tant aux niveaux financier que familial.

L'impôt et le décès

Le fisc considère qu'une personne décédée a disposé de tous ses biens immédiatement avant son décès pour une contrepartie égale à la juste valeur marchande desdits biens.

Il existe cependant des dispositions permettant de diminuer le fardeau fiscal au décès :

- Si les biens sont légués au conjoint survivant (légal ou de fait) ou transférés à une fiducie exclusive au conjoint (report d'impôt) ;
- Si les régimes enregistrés d'épargne-retraite sont transférés au conjoint survivant (légal ou de fait) en pleine propriété (report d'impôt) ;
- Si les régimes enregistrés d'épargne-retraite servent à acheter une rente d'étalement au profit d'enfants mineurs à charge.

Décès de l'actionnaire d'une société privée

Au moment du décès, il existe un danger de double imposition sur les valeurs accrues de l'actif corporatif à moins que les actions ne soient léguées au conjoint ou à une fiducie à son bénéfice exclusif. Il est possible d'éviter cette double imposition en procédant à la liquidation de la société ou au rachat des actions du défunt (dans le cas où il y a d'autres actionnaires) dans un délai d'un an après la date du décès. Votre testament doit prévoir que vos actions fassent partie d'un legs universel en faveur de vos enfants.

Prestation consécutive au décès

Une exemption globale de 10 000 \$ est accordée sur des sommes reçues à ce titre de l'employeur à la suite du décès. Il est ainsi souhaitable qu'une résolution à cet effet soit ajoutée à votre livre de minutes.

Assurance-vie

Une analyse détaillée des besoins est nécessaire à la détermination des protections adéquates. Les besoins peuvent être de quatre types : pour financer les impôts payables au décès, pour éviter un manque de liquidités au décès, pour assurer la sécurité financière des dépendants ou pour procurer un capital supplémentaire au décès. Le financement du rachat d'actions prévu à une convention entre actionnaires peut se faire avec le produit d'une assurance-vie. L'entreprise aura besoin de fonds supplémentaires pour faire face aux conséquences du décès d'une personne clé non actionnaire de la société.

Assurance invalidité

Elle procure des fonds permettant de régler les frais de subsistance et d'autre part, elle protège les épargnes et la valeur nette des biens. La police haut de gamme où tous les éléments du contrat sont garantis est à privilégier. L'élément déterminant du contrat est la définition d'invalidité totale. Cette police doit être détenue et payée par les actionnaires entre eux pour des raisons fiscales et non par la société, la prestation étant non imposable pour le payeur.

Fiducie testamentaire

Elle peut s'avérer utile pour : éviter la dilapidation trop rapide d'un héritage, assurer la transmission des biens aux enfants ou petits-enfants et bénéficier d'un fractionnement de revenus après votre décès.

En conclusion, nous vous conseillons de consulter un spécialiste en fiscalité pour profiter pleinement des avantages que peut vous procurer votre nouvelle situation de propriétaire d'entreprise.

5.4 Vivre avec un conseil d'administration imposé

*«Celui qui voyage seul va plus vite,
mais celui qui voyage avec d'autres ira plus loin.»*

S'agit-il d'un proverbe africain ou d'une vieille maxime hollandaise? Quoiqu'il en soit, cette réflexion décrit bien la réalité d'un entrepreneur qui doit, souvent malgré lui, apprendre à vivre avec d'autres au sein d'un conseil d'administration prévu dans une convention de prêt et/ou d'actionnaires.

Devant composer chaque jour avec des parasites «qui vendent des services indispensables» et des fonctionnaires à la voracité bureaucratique sans fin, le chef d'entreprise ne voit pas bien ce que peut lui apporter un conseil d'administration. Jusqu'à maintenant, il a pris seul toutes les décisions et l'affaire tourne bien. Ce qui a changé est la venue de partenaires financiers qui ont mis de l'argent dans l'entreprise. Pour les

investisseurs, il n'y a pas deux endroits pour protéger leur placement, intervenir au besoin auprès de la direction de la firme et savoir ce qui se passe dans la compagnie où on a investi. Le conseil d'administration est la structure où convergent les intérêts des actionnaires de l'entreprise pour prendre les grandes décisions stratégiques et se doter des meilleures ressources pour réaliser le plan d'affaires.

Après avoir obtenu son financement, l'entrepreneur peut continuer de gérer son entreprise avec son équipe interne et ignorer la présence d'un conseil d'administration. Il informe les administrateurs des résultats passés et se borne à parler vaguement des projets de la compagnie.

Pourtant, l'entente avec les partenaires financiers faisait plutôt état d'une véritable collaboration entre les parties assises au conseil d'administration de la nouvelle compagnie. L'entrepreneur a le choix de tolérer cette structure en lui accordant peu d'importance ou encore tirer à son avantage les bienfaits d'un conseil d'administration.

Bien avant d'être contraint par une convention, des dirigeants d'entreprises se dotent d'un *comité consultatif* qui sera très utile au propriétaire. Ni les administrateurs, ni l'entrepreneur ne veulent alors d'une structure légale. Le chef d'entreprise souhaite garder le contrôle absolu du processus décisionnel. Mais il désire entendre les conseils de gens en qui il a confiance. Tout cela souvent pour le prix d'un lunch! Quand commence à poindre à l'horizon l'arrivée du conseil d'administration, le chef d'entreprise ne sait trop comment jongler avec cette réalité prévue dans l'entente avec les financiers.

La loi est claire, c'est le conseil qui prend les grandes décisions dans une entreprise. Le propriétaire craint alors que le contrôle de la compagnie ne lui échappe au profit d'une poignée « d'étrangers » qui n'ont fait que mettre un peu d'argent dans cette entreprise pour laquelle il met toute son énergie. Mais la loi dit aussi que le conseil doit refléter l'actionnariat. L'entrepreneur demeure le principal actionnaire et contrôle ainsi le conseil, particulièrement au moment de l'élection des membres à l'assemblée annuelle. S'il est bien construit, le conseil enrichira l'entrepreneur en lui donnant une vision à 360 degrés de l'environnement de l'entreprise.

On compte au moins une douzaine de bonnes raisons de créer un conseil :

1. Le conseil d'administration rassure les banques et les assureurs de la continuité des opérations advenant le départ imprévu du fondateur.
2. Les investisseurs privés (sociétés d'investissements, etc.) ou le public investisseur seront rassurés de la présence au conseil de gestionnaires d'expérience capables de conseiller l'entrepreneur au moment d'une première sortie en bourse.²⁸
3. La présence d'un solide conseil d'administration augmente la valeur de l'entreprise au moment où celle-ci est vendue. Les nouveaux acheteurs voient d'un très bon œil la présence d'un bon conseil à la tête de l'organisation.
4. Le conseil d'administration offre des opportunités de réseautage entre les participants.

²⁸ Une étude de la firme McKinsey & Co. a révélé que « le marché » payait une prime de 20 % pour les entreprises offrant de bonnes pratiques de gouvernance.

5. L'existence d'un groupe d'administrateurs d'expérience va rassurer certains clients qui pourraient être hésitants devant la possibilité de faire affaires avec un *one man show*.
6. Des gens connus au conseil vont améliorer la réputation et l'image d'une jeune entreprise dans le monde des affaires.
7. Des administrateurs d'expérience pourraient empêcher de faire des erreurs stratégiques coûteuses en agissant comme *sounding board* pour l'entrepreneur.
8. Le conseil d'administration commande un certain formalisme : ordre du jour, présentation de documents, etc. S'installe ainsi une rigueur qui améliore la gestion d'entrepreneurs parfois un peu brouillon et bien pressés de bâcler des transactions.
9. Quand arrivent les moments difficiles et les défis majeurs, le président peut s'appuyer sur une équipe d'administrateurs qui connaissent assez bien le contexte de l'entreprise.
10. Provenant d'horizons variés, les membres du conseil apportent des points de vue différents qui permettent de demeurer aux aguets et d'avoir à l'œil les risques qui guettent l'organisation : poursuites, conflits de travail, changements dans réglementation, etc.
11. Les discussions au conseil sur la vision de l'entreprise obligent l'entrepreneur à être plus clair et à préciser comment il voit les prochaines étapes de la croissance. Il doit réfléchir aux moyens requis pour faire progresser la compagnie à certaines étapes.
12. Un solide conseil ouvre ainsi l'entrepreneur à un *pool* d'expertise qui lui sera très utile dans les grandes activités de la compagnie. Cet univers de compétence élargit la vision de l'entrepreneur qui peut ainsi mieux comprendre les problèmes complexes auxquels il doit aujourd'hui faire face.

Le conseil n'apportera pas la contribution attendue si l'entrepreneur ne consacre pas quelques heures à déterminer sa composition et son mode de fonctionnement. La convention avec les financiers prévoit certaines modalités quant à la représentation de ces derniers et aux droits de veto qui leur auront été consentis au moment de la signature de l'entente.

Ces données étant connues, le chef d'entreprise doit songer à six grands enjeux :

1. Le conseil ne doit pas être un club d'amis et d'admirateurs. Les membres externes doivent être choisis pour leur indépendance d'esprit, la diversité de leur expertise et leur capacité de travailler dans une équipe de cinq ou sept personnes. Un rappel périodique de la confidentialité des débats est souhaitable.
2. Le conseil doit avoir les outils et l'information pour prendre les décisions. La direction doit présenter des comptes rendus sommaires et fournir des états financiers le plus à jour possible. Par contre, les administrateurs doivent comprendre que la jeune compagnie n'a pas les moyens de BCE ou d'Alcan pour fournir une foule de tableaux de bord et d'études de marché très fouillées.
3. Les membres du conseil doivent avoir assez de jugement pour comprendre la situation de l'entrepreneur qui ne veut en aucun cas être isolé et mis en minorité dans une entreprise qu'il contrôle. En théorie, tous les administrateurs sont égaux mais il ne faut pas oublier la réalité du capital et de l'actionnariat !

4. Le rôle des administrateurs provenant d'institutions financières est crucial. Ces dernières devraient désigner des gens d'expérience ou du moins doués d'empathie pour travailler avec un entrepreneur pas toujours facile... Des conflits apparaissent souvent entre les investisseurs qui ne partagent pas le même point de vue quant à certains facteurs. Ces querelles d'experts ne doivent pas obscurcir la vision de l'entreprise de l'entrepreneur. Si les convictions d'un investisseur font qu'il n'est plus à l'aise au conseil, on devrait lui trouver un remplaçant par le rachat de sa participation au meilleur prix possible... La convention d'actionnaires ne doit pas mettre la barre trop haute pour que les consensus soient trop difficiles à dégager. Par contre, les investisseurs doivent pouvoir exprimer clairement leurs préoccupations.
5. La désignation à la présidence du conseil est une opération délicate. Le président et fondateur de l'entreprise veut souvent cumuler cette fonction. Mais il risque ainsi de perdre les avantages d'une discussion franche en voulant présider un conseil où il doit obligatoirement être le principal intervenant.²⁹ Il est préférable qu'il désigne une personnalité connue pour sa sagesse et son expérience.
6. Si un comité consultatif ne se limite souvent qu'à des discussions sur la vision à moyen terme de la compagnie, le conseil d'une jeune entreprise peut glisser à l'autre extrême en entrant constamment dans les opérations de la firme. Le président du conseil doit bien choisir les débats qu'il amène au conseil et ne pas constamment s'impliquer dans la gestion courante.

Le fonctionnement du conseil doit obéir à des normes rigoureuses : ordre du jour, procès-verbal, discipline dans les discussions, etc. Chaque administrateur doit apporter sa contribution pour éclairer l'entrepreneur et les autres administrateurs. À ses débuts, la rémunération des participants au nouveau conseil d'administration demeurera modeste et relative à la performance de l'entreprise; il ne faut pas s'attendre aux jetons de présence d'une banque. Les 50 000 \$ que coûte parfois le conseil d'une entreprise représentent une somme importante pour l'entrepreneur. Ce dernier a raison d'en vouloir pour son argent...

La mise en place d'un conseil d'administration représente un grand changement pour l'entrepreneur qui jusqu'alors prenait seul (ou presque) toutes les décisions. Le chef d'entreprise doit tourner à son avantage cette structure essentielle pour les partenaires-investisseurs. Ces derniers doivent accepter qu'à moins de certaines situations prévues dans la convention, comme le paiement de dividendes, l'entrepreneur aura en bout de ligne le dernier mot. Cependant, ce dernier doit comprendre les contraintes du partenaire financier qui veut un jour récupérer sa mise. Il faut alors bien équilibrer les objectifs de croissance à court terme avec ceux du développement à long terme de la compagnie.

En terminant, on peut affirmer que l'arrivée d'un conseil d'administration marque une nouvelle phase dans la vie d'une entreprise. De la gestion entre les mains d'un individu, la firme passe aux mains d'une équipe d'administrateurs qui peuvent lui insuffler un

²⁹ Dans certaines entreprises, le président du conseil (aussi fondateur et président chef de la direction) cède la présidence de l'assemblée à un administrateur pour avoir ainsi une plus grande marge de manœuvre dans les discussions.

dynamisme nouveau qui la fera grandir solidement. Pour rester à la barre de son entreprise, l'entrepreneur doit accepter cette réalité nouvelle que, dans notre société, toutes les décisions importantes sont prises ou à tout le moins, ratifiées dans une salle de conseil d'administration. Il faut apprendre à naviguer dans les nouvelles eaux de la gouvernance !

5.5 Vivre avec les garanties et les responsabilités financières

Il est d'une importance capitale pour l'acquéreur de prévoir, avant de s'engager définitivement à acquérir l'entreprise, quelles seront les conséquences de son acquisition, et ce, en particulier au niveau financier. En effet, l'acquisition ne se limite pas au seul montant déboursé lors de la signature. Généralement, le vendeur s'engage également à payer un montant d'ajustement, et parfois même à payer une portion du prix de base par versement. De plus, l'acquéreur ne doit pas oublier qu'il a offert au vendeur certaines garanties qui peuvent se solder par des dépenses supplémentaires. Enfin, il faut parer à l'imprévu. L'acquéreur se doit de conserver une marge de manœuvre afin de pallier les contre-performances toujours possibles de l'entreprise. L'acquéreur devrait toujours prévoir une certaine marge d'erreur dans le prix prévu et conserver les liquidités nécessaires pour éviter toute surprise de ce type.

Si l'acquéreur a accepté de payer un montant d'ajustement basé sur les performances futures de l'entreprise, il doit s'assurer de disposer des liquidités nécessaires pour payer cet ajustement. Bien que l'entreprise soit en mesure, vu ses performances supérieures, lui verser un certain montant à titre de dividende pour financer ce paiement, il n'y a aucune garantie que l'entreprise puisse verser le montant en entier. En effet, il se peut que l'entreprise désire réinvestir une part importante de ses profits. Il est donc plus prudent pour l'acquéreur de prévoir les fonds nécessaires au paiement de l'ajustement dès la signature.

L'acquéreur doit également prévoir une marge de manœuvre pour se conformer aux autres obligations prévues au contrat. Par exemple, si l'acquéreur a garanti certains avantages au vendeur, l'utilisation d'une automobile par exemple, il doit s'assurer que de telles obligations soient remplies, ce qui peut impliquer des dépenses imprévues. Par ailleurs, si l'acquéreur a fait des attestations qui se sont avérées fausses et qui ont entraîné des dépenses imprévues pour le vendeur, notamment en ce qui a trait aux conséquences fiscales de la vente de l'entreprise, il sera tenu aux dommages subis par ce dernier.

Finalement, le changement de contrôle de l'entreprise peut poser des difficultés d'adaptation qui pourront nuire aux performances de l'entreprise. Dans un tel cas, il pourra être nécessaire pour l'acquéreur d'injecter des fonds supplémentaires dans l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai si l'acquéreur s'est porté garant de certaines dettes de l'entreprise, ou s'il s'est substitué au vendeur dans certains cautionnements. L'acquéreur doit donc prévoir cette éventualité lorsqu'il planifie sa marge d'erreur.

Afin d'éviter les conflits majeurs avec le vendeur et les problèmes financiers, il est important pour l'acquéreur de prévoir, dans le montage financier établi pour la transaction, de quelles manières ces dépenses éventuelles seront payées. Que ce soit en établissant une réserve pour éventualité ou en négociant un véhicule de crédit quelconque pour faire face à ces éventualités, une telle précaution permettra à l'acquéreur de faire face à toute mauvaise surprise. Un fois de plus, le proverbe « vaut mieux prévenir que guérir » s'applique dans toute sa force,

5.6 Réclamations potentielles après la transaction

Avant d'acquérir l'entreprise, l'acquéreur requiert généralement de la part du vendeur une variété d'attestations quant à son état, sa capacité de vendre et quant à l'état de l'entreprise vendue sur le plan juridique, financier et opérationnel. Ces attestations constituent pour l'acquéreur le fondement de sa décision d'acquérir l'entreprise. Si l'une de ces attestations s'avère fausse ou inexacte, la loi permet à l'acquéreur d'exiger du vendeur soit l'annulation de la vente, soit une indemnisation pour le préjudice subi.

Afin de limiter les débats judiciaires et de soustraire le calcul du montant d'indemnisation à la discrétion des tribunaux, il faut prévoir au contrat de vente d'entreprise les règles régissant la procédure d'indemnisation de l'acquéreur par le vendeur.

En premier lieu, il faut prévoir un engagement d'indemnisation de la part du vendeur envers l'acquéreur. Cet engagement se résume à cinq éléments essentiels. Il faut :

- Définir quelles seront les réclamations admissibles afin de préciser ce que peut réclamer l'acquéreur en vertu de l'engagement d'indemnisation;
- Établir quels sont les cas d'ouverture de la garantie d'indemnisation;
- Prévoir quelles procédures les parties doivent suivre pour régler une réclamation;
- Prévoir les limites de l'engagement d'indemnisation, c'est-à-dire limite inférieure et la limite supérieure de ce que le vendeur peut être tenu de payer;
- Prévoir la durée de l'engagement d'indemnisation, généralement équivalant à la prescription statutaire relative à une réclamation du même type.

En second lieu, il faut prévoir une garantie d'indemnisation en faveur de l'acquéreur afin d'assurer le respect de l'engagement d'indemnisation. Ceci ne pose pas de problème si l'acquéreur n'a acquitté, au moment de la réclamation, qu'une partie du prix de vente, le solde tenant alors lieu de garantie. Par contre, si l'acquéreur a déjà acquitté tout le prix de vente, le vendeur pourra beaucoup plus facilement éviter de respecter son engagement. Il est donc préférable de prévoir une garantie d'indemnisation dans le contrat de vente.

Troisièmement, il faut prévoir quels mécanismes de règlement des différends doivent prendre effet relativement à un conflit touchant l'engagement d'indemnisation. Le recours aux tribunaux étant très long, il peut être préférable de prévoir qu'un conflit doit d'abord être soumis à la médiation ou à l'arbitrage, afin de le résoudre plus rapidement et à moindres frais.

L'engagement d'indemnisation est un champ de négociation qui peut faire la différence entre une bonne et une mauvaise acquisition de part et d'autre. Le vendeur et l'acquéreur doivent trouver un point d'équilibre entre le désir du vendeur de ne plus être lié et celui de l'acquéreur d'éviter les risques.

Témoignages

L'entente entre actionnaire, un élément essentiel

→ **Vivian Fugère**, vice-présidente, Les Technologies Tassimco Canada



« C'est sûr qu'il faut prévoir les mauvais coups, on ne sait jamais ce qui peut arriver. Donc, on a une entente entre actionnaires. Moi, je trouve ça essentiel : la journée où je signe l'entente de partenariat, je signe aussi l'entente qui prévoit ce qu'on fait et comment on se protège mutuellement l'un contre l'autre. »

Les frais légaux, une réalité incontournable

→ **Yvan Routhier**, président, Deltapac



« Il y a beaucoup de frais légaux à l'acquisition. Des frais légaux et des frais bancaires que l'on débourse avant la clôture de la transaction et il se pourrait très bien que la clôture ne se présente jamais. Un vendeur peut très bien ne pas se présenter à la clôture : " j'ai changé d'idée, je suis désolé, mais je ne vends plus ". Tu peux avoir dépensé un 50, 60, 70 milles dollars en frais d'avocats ainsi que pour obtenir des lettres

d'approbation de crédit des banques. Nous, on l'a fait, c'est une forme de risque qu'il faut prendre. Si c'était à refaire, j'aurais de la difficulté à voir comment on pourrait éviter de faire autrement. À un moment donné, il faut mettre l'argent sur la table. »

Un CA diversifié et compétent

→ **Michel De Broux**, ancien vice-président, Investissement et Gestion des participations, Hydro-Québec CapiTech



« Une chose qui fait partie du management et dont on n'a pas parlé, est-ce qu'il y a un conseil d'administration dans l'entreprise, qui est là, quelle sorte de conseil, est-ce que c'est une gang de chums qui sont là pour dire au président qu'il est bon et pour lui donner une bonne tape dans le dos. Il faut que ce soit critique. Il faut qu'il y ait aussi des gens

qui représentent différents secteurs de connaissances. Dans l'administration vous ne voulez pas avoir cinq comptables agréés ou cinq avocats. Quelqu'un qui connaît le marketing... les principales fonctions d'une entreprise, quoi. C'est sûr qu'un dirigeant-actionnaire n'ira pas chercher ses pires ennemis pour mettre au conseil. Il va amener des gens qu'il connaît, avec qui il s'entend bien, mais il faut qu'il aille chercher des gens critiques, des gens qui ne soient pas complaisants. »

Outils et références

Exemple de communiqué de presse

Communiqué de presse
Pour diffusion immédiate
XX mois 20XX

Madame et monsieur XX acquièrent l'entreprise XX
Les nouveaux propriétaires envisagent l'avenir avec optimisme

Conférence de presse touchant cette acquisition aujourd'hui le **XX mois 20XX à XXhXX x.m.**, au siège social de l'entreprise XX au XX, rue, Ville XX

Ville XX, Québec – Madame et monsieur XX, de Ville XX, spécialistes en XX, deviennent les nouveaux propriétaires de l'entreprise XX de Ville XX. La transaction qui a été conclue hier pour la somme de XX dollars, comprend l'acquisition de quelque XX points de vente, XX usines, XX centres administratifs ainsi que la gamme complète des produits et services de l'entreprise XX. Au total, plus de XX employés travaillent pour l'entreprise XX au Québec et (autres provinces ou pays). Rappelons que l'entreprise XX est spécialisée dans la production et la distribution de produits et services XX. Ses principaux clients sont situés à (pays, ville...) et œuvrent principalement dans le domaine XX.

L'annonce de cette transaction vient ainsi conforter la position de leadership de l'entreprise XX. Les nouveaux propriétaires prévoient déjà la possibilité d'investir d'importantes sommes d'argent dans le développement de l'entreprise. « Nous sommes très fiers de nous porter acquéreur de ce fleuron de l'industrie » a commenté Madame XX, titre. « La qualité du personnel, son expertise et son sens de l'innovation ont été des éléments déterminants dans notre prise de décision » a fait remarquer Mme XX. « Nous envisageons l'avenir avec beaucoup d'optimisme » a souligné Monsieur XX, titre. « L'entreprise XX a connu une croissance soutenue au cours des dernières années et, nous entendons ajouter des fonds importants afin de propulser l'organisation vers de nouveaux sommets » a conclu M. XX.

Une transaction profitable

Définir ici les avantages concurrentiels de la transaction – par exemple :

- Croissance prévisible des ventes
 - Investissement en recherche et développement
 - Impact sur la rentabilité
 - Synergies potentielles
 - Gains pour les partenaires et la communauté
- Etc.*

Une association stratégique

Un commentaire des dirigeants actuels (un mot du vendeur) qui vient confirmer l'impact positif de la vente aux nouveaux propriétaires.

À propos de l'entreprise XX

Court paragraphe explicatif de type biographique sur l'entreprise. Écrire ici en quelques mots ce que l'on veut que l'on retienne de l'entreprise.

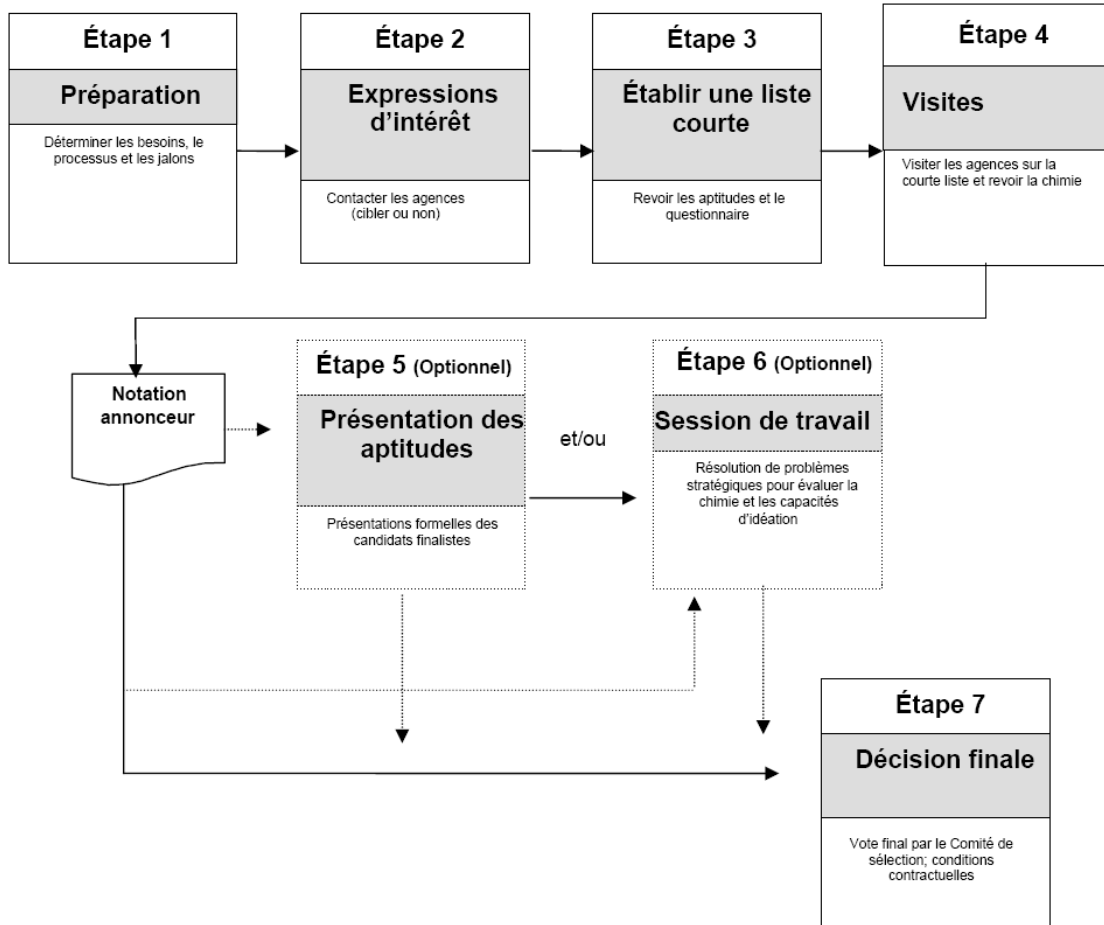
À propos de Madame et Monsieur XX

Court paragraphe explicatif de type biographique sur les acquéreurs. Écrire ici en quelques mots ce que l'on veut que l'on retienne d'eux.

(symbole signifiant la fin du texte pour publication et diffusion (toujours écrit à la fin des communiqués et disposé au centre de la page))

Source : *Coordonnées de la personne à joindre pour un complément d'information*
Nom
Titre
Nom de la compagnie
Numéro de téléphone
Numéro de cellulaire
Adresse courriel

Le processus de sélection d’une agence de publicité ou de relations publiques en 5 ou 7 étapes



Références

DAGENAIS, Bernard. « Le plan de communication. L’art de séduire ou de convaincre les autres », 5^e tirage, Sainte-Foy, Les Presses de l’Université Laval, 2002, 370 pages.

MAISONNEUVE, D., LAMARCHE, J.-F. et Yves ST-Amand. 1999, *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 2^e édition, Sainte-Foy, Presses de l’Université du Québec, 445 pages.

Fil de presse

Canada NewsWire
www.newswire.ca

CCNMatthews / Marketwire
www.marketwire.com

Associations, regroupements

Alliance des cabinets en relations publiques du Québec
www.acrpq.com

Association canadienne des annonceurs
www.acaweb.ca

Association des agences de publicité du Québec
www.aapq.ca

Société québécoise des professionnels en relations publiques
www.sqprp.ca

Sites d’information

AMPQ
www.ampq.com

Éditions Infopresse
www.infopresse.com

Grenier aux nouvelles
www.grenier.qc.ca

Conclusion

En parcourant l'ensemble des contributions que nous avons réunies dans ce document, vous avez pris connaissance des multiples facettes que comporte l'acquisition d'une entreprise. Vous savez que, tout au long du processus, vous devrez déployer beaucoup de talents et d'énergie pour préparer et réussir votre transaction. Votre préparation personnelle et votre réseau de contacts seront alors des atouts indispensables. Le leader efficace connaît ses limites et apprend à bien s'entourer pour réaliser ses projets. Il sait convaincre, mais il sait aussi écouter et mettre à contribution les talents de ceux qui l'entourent.

Nous avons vu que les entrepreneurs qui profitent pleinement des programmes de développement personnel, comme le mentorat d'affaires, ou encore de l'encadrement des organismes de soutien comme les corporations locales de développement (CLD) pour préparer leur plan d'affaires, augmentent considérablement leurs chances d'obtenir un financement adéquat et de réussir leur projet. Les acheteurs potentiels disposent aussi de ressources facilement accessibles sur Internet pour amorcer la prospection en vue de trouver leur entreprise et de mieux définir leur projet.

La réalisation d'une transaction aussi importante et souvent complexe, peut difficilement se faire sans la participation de professionnels compétents et aguerris qui disposent eux-mêmes d'un réseau de personnes compétentes auxquelles ils peuvent faire appel selon les besoins. Le choix de ces professionnels est une décision importante de l'acquéreur qui doit se sentir en pleine confiance et à l'aise de continuer à orienter lui-même la transaction. Ces professionnels ont pour rôle d'appuyer l'acquéreur dans ses démarches et, à l'occasion, de restreindre ses élans lorsque les vérifications révèlent que la situation de l'entreprise cible est moins intéressante que prévu.

Le lecteur a pu constater l'importance que nous avons accordée aux dimensions contractuelles et juridiques de la transaction. Il faut se souvenir que ces documents sont rédigés pour assurer la protection du vendeur autant que celle de l'acheteur. Le rôle des conseillers juridiques est de refléter adéquatement « l'entente » entre les deux parties.

Enfin, tous nos contributeurs attachent une très grande importance à l'attitude de l'acquéreur à l'égard du vendeur. Ce dernier a souvent lui-même créé son entreprise et consacré tous ses talents et ses énergies à la développer pendant de nombreuses années. Le plus souvent, il a encore des projets à réaliser, certains aspects de son entreprise qu'il souhaite voir se perpétuer et, la plupart du temps, il attache une grande importance à la façon dont seront traités ses employés. L'empathie réelle de l'acheteur à l'égard du vendeur et l'attention qu'il porte à ses préoccupations peuvent faire une différence pour le vendeur qui, en bout de ligne, décide à qui il veut vendre et à quelles conditions. Les témoignages recueillis confirment que la relation de confiance entre les deux parties est à la base d'une transaction réussie.

Ce guide n'aurait pu avoir lieu sans le concours de celles et de ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont aidés à préparer et à conduire ce projet. En particulier, nous tenons à souligner la collaboration exceptionnelle des différents auteurs qui nous ont suivis dans cette aventure. Ce dernier est le fruit des efforts de collaboration d'une équipe d'auteurs talentueux et consciencieux.

Nous tenons donc à remercier pour leur contribution les personnes suivantes:

Jocelyn Beauchesne	Centre d'affaires Moyenne entreprise Desjardins
Mario P. Charpentier	BCF
Damien Cloutier	Laval Technopole
Roxane Duhamel	Lise Cardinal & associés
André Forest	Acquization.biz
Benoit Gaumont	Fédération des caisses Desjardins du Québec
Pierre Gauthier	Société Pierre Boucher
Régis Labeaume	Fondation de l'entrepreneurship
Nicole Laverrière	Fondation de l'entrepreneurship
Sylvain Morissette	Association des agences de publicité du Québec
Marc-André Nadeau	Deloitte
Michel Nadeau	Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
Brigitte Nepveu	BCF
Marie-Luce Ouellet	Association des agences de publicité du Québec
Daniel Paillé	HEC Montréal
Louis L. Roquet	Desjardins Capital de risque
Gilles Thibault	Edilex
Benoît Tremblay	HEC Montréal

Également, nous remercions monsieur Robert Lefebvre, président du CLD de Laval pour avoir partagé sa connaissance et sa compétence dans les questions de plan d'affaires.



JOCELYN BEAUCHESNE

Monsieur Jocelyn Beauchesne œuvre pour le Mouvement Desjardins depuis 2005. Après avoir occupé le poste de directeur principal développement des affaires au Centre financier aux entreprises Desjardins de Laval, il fut promu, en mars 2007, au poste de vice-président délégué, Centre d'affaires Moyenne entreprise.

Il est détenteur d'un baccalauréat en administration et d'une maîtrise en administration des affaires de l'université de Sherbrooke.

M. Beauchesne compte plus d'une quinzaine d'années d'expérience dans le domaine du financement des entreprises. Il a occupé divers postes dans différentes régions, dont Montréal et Québec et ce, principalement en développement des affaires, en redressement et en recouvrement, le tout au sein de différentes institutions financières canadiennes.



P. MARIO CHARPENTIER

Monsieur P. Mario Charpentier est associé et codirecteur de BCF. Il est diplômé du Barreau du Québec (1986) et LL.B. de l'Université de Sherbrooke (1985).

En 1995, Me Charpentier fonde avec six collègues « BCF », un cabinet d'avocats et d'agents de brevets et marques de commerce qui compte aujourd'hui plus de 120 professionnels au Québec.

Au sein du cabinet, il représente notamment les entreprises du secteur sans cesse croissant de la haute technologie et de la biotechnologie, plusieurs centres de recherche et universités québécoises, incluant leurs divisions commerciales, de même que certains fonds privés de capitaux de risque.

Me Charpentier compte plus de 20 années d'expérience en fiscalité corporative, rattachée principalement aux fusions et acquisitions, au financement et à la planification fiscale et financière des actionnaires. Il accompagne aussi les entreprises dans leur mise en bourse, dans leur démarche d'acquisition d'entreprises ou dans la mise en place de partenariats. Tout en mettant ses compétences au service des jeunes entreprises de la nouvelle économie, il représente – et ce, depuis le début de sa pratique – les moyennes et grandes entreprises familiales. Son expertise dans ce domaine est notable, notamment en ce qui a trait aux transferts intergénérationnels d'entreprises familiales et au développement de programmes d'intéressement des employés clés ou de « management buy-out ».

Cet avocat d'expérience s'implique à titre d'administrateur et d'observateur auprès des conseils d'administration de bon nombre d'entreprises qu'il accompagne dans leur croissance. Pendant plusieurs années, il a par ailleurs siégé au conseil d'administration de l'Association de planification fiscale et financière du Québec et de l'Orchestre symphonique de Montréal. Le 16 mai 2007, le ministre du Commerce international, l'honorable David Emerson, annonçait la nomination de M. Charpentier au conseil d'administration d'Exportation et développement Canada (EDC).

Depuis 1999, il a participé à plus de 200 financements, privés ou capital de risque ou publics, surtout reliés aux entreprises, ainsi qu'à diverses transactions transfrontalières effectuées par des compagnies américaines et européennes.

Chez BCF, il est membre du conseil d'administration et du comité exécutif ainsi que coresponsable du recrutement et des services professionnels.

De plus, il a publié : « *Les Risques d'obtenir... du capital de risque (1999)* »; « *Étude de cas A : Premier appel public à l'épargne (1998)* »; « *Opérations préalables au premier appel public à l'épargne (1997)* »; « *Restrictions des pertes en capital lors d'un rachat d'actions (1996)* »; « *Études de cas B : Impact des modifications apportées au paragraphe 112 (3) L.I.R. sur les conventions entre actionnaires (1996)* »; « *Réforme du Code civil en matière de droit des sociétés et des personnes morales (1995)* ». Il a aussi prononcé la conférence « *Vendre l'entreprise aux employés* » au Colloque Les ressources humaines à l'heure de la révolution des technologie de l'information (2002).



DAMIEN CLOUTIER

Monsieur Damien Cloutier est directeur général adjoint de LAVAL TECHNOPOLE et directeur des opérations du Centre local de développement (CLD) de Laval. Il œuvre au service de cette organisation depuis 1982.

Il est diplômé de HEC Montréal et membre de l'ordre des CGA depuis 1971. Il a également complété trois années d'études de deuxième cycle en Finance d'entreprise en 2002.

Avant de se joindre à l'équipe de LAVAL TECHNOPOLE, il a œuvré à la Société de développement industriel du Québec dans le financement et le redressement d'entreprises. Il a été propriétaire-dirigeant d'une entreprise manufacturière pendant 5 ans en plus d'avoir travaillé au sein d'institutions bancaires, au niveau du financement des entreprises pendant une vingtaine d'années.

Les fonctions présentes de M. Cloutier et de son équipe sont de fournir une expertise professionnelle auprès de la communauté d'affaires de Laval sur la gestion, la croissance et le financement de projets d'investissements.

Il siège à plusieurs conseils d'administration et s'implique dans de nombreux comités aviseurs, tant au niveau d'organismes à but non lucratif que d'entreprises d'affaires.



ROXANE DUHAMEL

Madame Roxane Duhamel a fondé en 1995 RDMARCOM, un cabinet de services-conseils en gestion marketing et en communications, au plan national et international; elle y met à profit son expérience en réseautage d'affaires.

Diplômée de HEC Montréal en marketing, Mme Duhamel a été membre de la haute direction de plusieurs entreprises d'envergure nationale et internationale dans le secteur manufacturier, celui des communications, des télécommunications et de la vulgarisation scientifique. Mentionnons Artopex international, Télé-Québec, Rogers Sans-fil et Camp Spatial Canada.

Fervente adepte du réseautage durable, Mme Duhamel, a développé une expertise en réseautage relationnel, en marketing personnel et en étiquette en affaires. Associée principale de Lise Cardinal et associés, elle est aussi conférencière, formatrice et coach. Membre du Réseau des femmes d'affaires du Québec (RFAQ) depuis 1989, elle a été présidente de la région de Montréal, a siégé à de nombreux comités et animé plusieurs événements. Depuis 2002, elle assume l'organisation du Concours et du Gala Prix Femmes d'affaires du Québec, événement hautement reconnu par le monde des affaires.

Auteure, Mme Duhamel a publié le guide téléchargeable « Adoptez l'attitude réseau : développez et profitez de votre réseau de contacts » disponible sur le site www.toutdesuite.net. De plus, elle a coécrit avec Lise Cardinal le livre « Réseautage d'affaires : mode de vie ». Finalement, elle rédige une chronique

mensuelle sur le marketing de soi et l'étiquette en affaires pour le site www.lisecardinal.com.

Engagée socialement, Mme Roxane Duhamel est, depuis juin 2005, membre et vice-présidente du conseil du Conseil du statut de la femme du Québec.

**ANDRÉ FOREST****Acqui**Z**ition.biz**

Monsieur André Forest est président et fondateur d'Acquization.biz ainsi qu'administrateur de sociétés.

Ingénieur de formation, M. Forest possède une longue expérience à titre de gestionnaire et de dirigeant d'entreprises dans l'industrie des technologies de l'information et des médias interactifs.

Tour à tour vice-président de la division d'intégration de systèmes d'IST (aujourd'hui CGI) et directeur général de SHL Systemhouse, il fonde ensuite Neosim, entreprise conseil de haut niveau en technologie de l'information qui créera plus tard Jobboom. C'est d'ailleurs dans ce contexte qu'il démarre jobboom.com, site spécialisé en emploi devenu dominant au Québec et maintenant propriété de Quebecor.

Plus récemment, il a mis sur pied Acquization.biz, un service Internet dédié à la vente et au financement d'entreprises. M. Forest agit comme conseiller pour les entreprises en démarrage et les sociétés du domaine des hautes technologies.

Il a siégé au conseil d'administration de plusieurs sociétés dont Netgraphe, 3Soft, Dynagram, Inpix Média et Wanted Technologies, devenue récemment publique suite au redressement effectué par M. Forest. Il siège actuellement au comité d'investissement de Desjardins Capital de risque.



LA GESTION
PRIVÉE
DESJARDINS

BENOÎT GAUMONT

Monsieur Benoît Gaumont est Coordonnateur – Planification financière spécialisée chez Desjardins.

Titulaire d'un diplôme de deuxième cycle en fiscalité de l'Université de Sherbrooke, d'un baccalauréat en administration des affaires de HEC Montréal et d'un certificat en planification financière de l'Université Laval, M. Gaumont est un planificateur financier reconnu par l'Autorité des marchés financiers.

Monsieur Gaumont œuvre dans le domaine financier depuis près de douze ans, dont les huit dernières années en planification financière auprès de détenteurs fortunés, de propriétaires d'entreprises et d'agriculteurs.

Son expertise spécifique concerne : le transfert intergénérationnel d'entreprise notamment dans le secteur agricole; la planification financière spécialisée; la maîtrise de la fiscalité personnelle et corporative; la maîtrise des différents aspects de la planification de la retraite et les placements. Il publie occasionnellement des articles sur la planification financière dans le quotidien *La Presse* et dans la revue *Desjardins Entreprises*.

Il a prononcé plusieurs conférences, dont : « *L'investisseur immobilier d'aujourd'hui* »; « *L'entrepreneur et sa vie financière* »; « *Comment bien planifier votre succession ainsi que le transfert de votre entreprise* »; « *Transfert d'entreprise agricole ou non* »; « *La retraite, ça se planifie!* »; « *Transfert*

d'entreprise et la mise à part de l'argent » et « Valeur ajoutée de la planification financière ».

De plus, il publie occasionnellement des articles sur la planification financière dans le quotidien *La Presse* et dans la revue *Desjardins Entreprises*.

**PIERRE GAUTHIER**

Monsieur Pierre Gauthier occupe le poste de président de la Société Pierre Boucher. Psychologue industriel-organisationnel, il intervient activement auprès d'organisations dans des domaines variés : performance du capital humain, conseil en gestion, orientation stratégique RH. Il agit en tant que conseiller stratégique aux entreprises pour les ressources humaines auprès de chefs d'entreprise et de cadres de direction. Il s'implique également dans la formation au leadership en aidant les cadres de direction à perfectionner leurs habiletés et comportements liés à l'influence par du coaching.

Il est détenteur d'un baccalauréat ès sciences appliquées et d'une maîtrise en psychologie clinique de l'Université de Montréal. Il a également été responsable de plusieurs charges de cours dans différentes institutions d'enseignement, soit HEC Montréal, l'Université du Québec et l'Université de Montréal.

Monsieur Gauthier a participé à la fondation de la Société Pierre Boucher (SPB) en 1981. Vingt-cinq ans plus tard, la firme est un chef de file en psychologie I/O au Canada et est la première entreprise de services en Amérique du Nord à avoir obtenu l'homologation ISO. Cette firme a développé des outils d'évaluation au pouvoir de prédiction hautement efficace, ainsi que des processus qui permettent à ses clients d'embaucher et de promouvoir des leaders et des cadres de haute direction talentueux. Elle peut recommander aux organisations, avec une exactitude de 80 %, des individus au rendement élevé dont la culture

sera également en adéquation avec celle de l'employeur dans la majorité des cas (taux de précision de 90 %).

SPB a élaboré des interventions en efficacité organisationnelle innovatrices qui relient les individus aux réalités d'affaires, en évaluant les risques relatifs au capital humain lors de fusions et acquisitions, gestion de conflits et alignement d'équipe.

La Société Pierre Boucher connaît une croissance soutenue et peut maintenant offrir des services en capital humain à Montréal, Québec, Toronto, Calgary ainsi que dans les Maritimes. Elle prend actuellement de l'expansion en France et en Allemagne.

Monsieur Gauthier est membre de l'Ordre des psychologues du Québec. Il est également membre d'une collectivité mondiale regroupant l'élite des conseillers en capital humain appelée *MRG Global Network* (Management Research Group) et qui se spécialise dans le développement du leadership.



NICOLE LAVERRIÈRE

Madame Nicole Laverrière est directrice du Service de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship depuis 2004 où elle a contribué à la croissance du réseau de mentorat d'affaires de la Fondation qui compte aujourd'hui plus de 75 cellules de mentorat réparties à travers le Québec.

Diplômée en administration et en communications, elle œuvre depuis plus de quinze ans au sein d'organismes à caractère économique.

Elle a contribué à développer des projets de mentorat au sein de grandes entreprises québécoises. Au cours de la dernière année, elle a permis à la Fondation de l'entrepreneurship d'exporter le programme de mentorat d'affaires dans le reste du Canada, en Europe et en Amérique du Sud.

Au cours des trois dernières années, elle a développé, avec son équipe, des formations de pointe s'adressant tant aux mentors qu'aux mentorés afin d'adapter le programme de mentorat d'affaires aux réalités des divers secteurs de l'activité économique et de la relève entrepreneuriale.



RÉGIS LABEAUME

Monsieur Régis Labeaume est, depuis 2003, président-directeur général de la Fondation de l'entrepreneurship, un organisme voué à la promotion de la culture entrepreneuriale. M. Labeaume est détenteur d'un baccalauréat en sociologie.

Avant de diriger la Fondation, il a œuvré pendant plusieurs années dans le secteur de l'innovation technologique où il a créé et dirigé Québec – Cité de l'optique. Il a également assumé les fonctions de président fondateur de la Société minière Mazarin, de 1985 à 1993.

Il a occupé des fonctions d'administrateur auprès de plusieurs organisations et entreprises dont, entre autres, aux conseils d'administration d'Innovatech Québec (de 1997 à 2005) et actuellement celui de ISO3 Inc. De plus, il a été président du conseil de la Société Asbestos et président du conseil des mines d'amiante Bell, de 1992 à 1993.

Socialement engagé, M. Labeaume est président du Centre d'information et de référence de la Capitale-Nationale, membre des conseils d'administration de la Fondation de l'Université Laval et du Pignon Bleu, une organisation oeuvrant au soutien des familles et des enfants de la Basse-Ville de Québec.

Copropriétaire de Réadaptation Québec Inc., il est également vice-président du Congrès mondial des jeunes et membre des conseils d'administration du Conseil canadien de la PME, du Festival international d'été de Québec qu'il a présidé en 2003 et 2004. Il siège également au conseil de la Chaire Fernand-Dumont sur la

culture et aux bureaux des gouverneurs du Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec et des Jeunes entreprises du Québec métropolitain.



SYLVAIN MORISSETTE

Monsieur Sylvain Morissette est président-directeur général de l'Association des agences de publicité du Québec, regroupant 52 agences de publicité et de communication marketing qui représentent aujourd'hui 80 % des revenus publicitaires générés au Québec.

Il est diplômé de l'Université de Montréal en sciences politiques et de HEC Montréal en gestion des relations publiques. Il a par ailleurs complété un majeur en administration des affaires à l'UQAM.

De 1998 à 2006, M. Morissette a travaillé chez RONA inc. à titre de directeur national des communications corporatives et des relations publiques, responsable de l'ensemble des communications corporatives et des relations avec les investisseurs. De 1996 à 1998, il a œuvré au sein de cabinets conseils en marketing et en relations publiques. De 1988 à 1996, il a cumulé différents postes de gestion au sein de la Société des alcools du Québec (SAQ) notamment au service des communications et au service du marketing des marques privées de la société d'État. Enfin, de 1984 à 1988, M. Morissette a œuvré dans le monde des médias où il fut journaliste.

Il est membre du conseil d'administration des Normes canadiennes de la publicité (NCP) et il siège au conseil d'administration de la l'AAPQ de même qu'à celui du Conseil de l'industrie des communications du Québec (CICQ)

**MARC-ANDRÉ NADEAU****Deloitte.**

Samson Bélair/Deloitte & Touche

Monsieur Marc-André Nadeau est associé – Conseils financiers chez Deloitte (Laval). À compter de l'automne 2007, il joue un rôle important relié au développement de la pratique des conseils financiers pour les sociétés privées au bureau de Montréal.

Il possède un baccalauréat en finance de l'Université de Sherbrooke et a accumulé plus de dix-huit ans d'expérience dans les domaines des fusions et acquisitions, de la planification stratégique, de l'analyse financière et de l'aide à la prise de décisions financières, et ce, en Amérique et en Europe. Ses expériences ont touché les domaines de l'enseignement à titre de chargé de cours, notamment au niveau collégial pour le Collège Lionel-Groulx de Ste-Thérèse de Blainville et au niveau du baccalauréat en finance et en management, de la Maîtrise en fiscalité, du MBA exécutif et de la Maîtrise ès Sciences finances de l'Université de Sherbrooke.

De 1988 à 1998, M. Nadeau a oeuvré à titre de président et fondateur de *Continuum Finance*, un cabinet québécois spécialisé en planification stratégique, en finance corporative et en aide à la gestion. À la suite de la fusion de ce cabinet à Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. (« SB/D&T ») en 1998, il est devenu directeur du groupe de finance corporative de SB/D&T pour la région Estrie - Montérégie. En 2001, il a été nommé associé délégué et parallèlement, responsable des services conseils financiers au bureau de Longueuil.

Depuis 2004, il assume la direction des conseils financiers au bureau de Laval. Au cours des années 2005 et 2006, il a participé de façon importante au développement et à la mise en place d'initiatives nationales du cabinet en matière de création de valeur pour les entreprises canadiennes.



||| Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

MICHEL NADEAU

Monsieur Michel Nadeau est directeur général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Après avoir travaillé de 1974 à 1984 au Devoir en tant qu'éditorialiste et responsable des pages financières, il a occupé, durant près de 20 ans, différentes fonctions à la haute direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Il a participé à la formulation des premières politiques de placement pour les déposants. Il fut responsable de la supervision des grands portefeuilles d'actions et d'obligations de la Caisse tout en siégeant à tous les comités d'investissements dans les placements privés et l'immobilier. Enfin, il fut nommé en 2001 président de CDP Capital, l'entreprise qui regroupait plus de 100 milliards \$ d'actifs.

Il anime de nombreux séminaires portant sur la gouvernance à HEC Montréal dont entre autres : « *Séminaire de formation en gouvernance : une gouvernance créatrice de valeurs* » et « *Le président du conseil d'administration : enjeux et défis* ».

Durant plusieurs années, il a siégé au Comité de régie d'entreprise du Pension Investment Association of Canada (PIAC). Il est membre de différents conseils d'administration de sociétés privées et d'organismes sans but lucratif.



BRIGITTE NEPVEU

En 2002, Me Brigitte Nepveu entame sa carrière comme avocate au sein de l'équipe du droit des affaires et de l'équipe de la propriété intellectuelle de BCF. Ses domaines de pratiques sont : achat et vente d'entreprises; démarrage d'entreprises; droit des affaires; financement d'entreprises; financement de capital de risque; fusions et acquisitions; propriété intellectuelle; réorganisation corporative et transferts technologiques.

Me Nepveu est détentrice d'un baccalauréat en droit (Université de Montréal, 2000) et d'un baccalauréat en sciences biologiques (génétique, Université de Montréal, 1997) et elle est diplômée du Barreau du Québec (2002). Elle se spécialise tout particulièrement dans le domaine des biotechnologies, de l'industrie pharmaceutique et de la recherche clinique. Elle participe depuis janvier 2005 au cours de droit de propriété industrielle donné aux étudiants de 2e cycle de la faculté de droit de l'Université de Montréal. Elle est également chargée de cours à l'Université de Montréal pour le cours intitulé « *Transactions commerciales* » donné aux étudiants de 1er cycle en droit. Récipiendaire de plusieurs bourses et prix, elle s'est également distinguée pour l'excellence en droit et en bioéthique et pour sa contribution à la vie sociale et juridique. En 2003, elle a été recrutée par le Centre hospitalier universitaire de Montréal (CHUM) pour siéger comme conseillère juridique au sein du Comité d'éthique de la recherche. De plus, elle a publié « *L'encadrement des biotechnologies : un retour vers un pluralisme juridique* » (2000); « *Énoncé de principes : Recherche génomique humaine* » (en collaboration avec Claude Laberge, coordonnateur, Bartha Maria Knoppers, Geneviève Cardinal et Mylène Deschênes (2000)) et

« *Le refus de traitement : questions légales et éthiques* » en 2001. Elle a aussi prononcé les conférences suivantes : « *Stem Cells and Law* » (2001); « *Clonage humain* » (1999).



MARIE-LUCE OUELLET

Madame Marie-Luce Ouellet est directrice des communications de l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ), regroupant 52 agences de publicité et de communication marketing qui représentent aujourd'hui 80 % des revenus publicitaires générés au Québec.

Elle détient un baccalauréat en communications (relations publiques) de l'Université du Québec à Montréal (2004). Elle est également diplômée de l'École Promédia, spécialisée en radio et en télévision.

Madame Marie-Luce Ouellet entre à l'AAPQ en février 2005 à titre de conseillère - coordonnatrice aux communications. En 2007, elle devient directrice des communications. À ce titre, elle est responsable des communications et des relations publiques de l'AAPQ. Elle dirige aussi de nombreux projets et veille au positionnement global de l'Association, de concert avec la direction et le conseil d'administration.

Mme Ouellet a aussi œuvré comme responsable des communications de l'Opération Nez Rouge à Montréal en 2004 et collaboré à la coordination des communications aux 3es Championnats du monde d'athlétisme jeunesse de l'IAAF (International Association of Athletics Federations) en 2003.



HEC MONTRÉAL

DANIEL PAILLÉ

B.A.A., HEC Montréal; M. Sc. (économique), UQAM

Monsieur Daniel Paillé est professeur invité au Service de l'enseignement de la finance à HEC Montréal. Ses enseignements au baccalauréat et à la maîtrise portent sur le financement des entreprises, l'analyse et les prévisions financières, la gestion de la trésorerie, l'éthique, la transparence et la divulgation en matière financière.

Il a débuté sa carrière au ministère des Finances du Québec (1976 – 1988) où il a occupé divers postes de fiscaliste, de gestionnaire de trésorerie et de dette publique ainsi que de gestionnaire du portefeuille des sociétés d'État. C'est à ce poste qu'il a dirigé les privatisations d'entreprises alors détenues par le gouvernement.

Puis, à la Caisse de dépôt et placement du Québec (1988 – 1992), il a été premier vice-président aux participations, soit le portefeuille des placements privés en entreprises. En 1992, il devient vice-président principal aux acquisitions de Quebecor, multinationale publique des communications.

Élu à l'Assemblée nationale du Québec en septembre 1994, il a occupé successivement les postes de vice-président et chef de la direction financière (CFO) de la Société générale de financement (1996 – 2001) et du Groupe Canam-Manac (2001 – 2005), société manufacturière publique. Il a quitté la pratique financière en juin 2005 pour se joindre à l'équipe de HEC Montréal.

Au cours de sa carrière, Daniel Paillé a siégé à de nombreux conseils d'administration et comités de vérification.

**LOUIS L. ROQUET**

Conjuguer avoirs et êtres

Monsieur Louis L. Roquet est président et chef de l'exploitation de Desjardins Capital de risque. À ce titre, il est responsable de la gestion des activités d'investissement des différents fonds de capital de risque du Mouvement Desjardins de même que celles de Capital régional et coopératif Desjardins, une société publique créée en 2001 dont la capitalisation autorisée est de 1,325 milliard de dollars. De plus, M. Roquet siège au Comité de direction stratégique du Mouvement Desjardins.

Il est diplômé de HEC Montréal et détient un doctorat de l'Université Harvard en administration des affaires.

Au cours de sa carrière, M. Roquet a su se faire apprécier de la communauté d'affaires pour ses réalisations importantes tant au Canada qu'à l'international. Il a d'ailleurs été nommé un des vingt MBA éminents à l'occasion du vingtième anniversaire du programme MBA de HEC Montréal en 1991. Plus récemment, l'Association des MBA du Québec lui conférait le titre de MBA de l'année en 2004. Bien que les réalisations de M. Roquet soient nombreuses, l'amélioration de la performance et la satisfaction de la clientèle ont toujours caractérisé son parcours professionnel. Outre ses grandes qualités de gestionnaire, M. Roquet possède une connaissance intime du tissu socio-économique québécois et de l'entrepreneuriat qui en fait partie. Les fonctions de président-directeur général d'Investissement Québec, poste qu'il a occupé de 1995 à 2002, lui ont permis d'approfondir cette connaissance et d'être le maître d'œuvre d'une transformation majeure de cette organisation.

M. Roquet a été président-directeur général de la Société des alcools du Québec de 2002 à septembre 2004. Avant d'occuper ce poste, il a successivement occupé les fonctions de président-directeur général d'Investissement Québec, secrétaire général de la Ville de Montréal et de directeur général de la Communauté urbaine de Montréal.

Monsieur Roquet siège à de nombreux conseils d'administration dont celui du Technopôle Angus et du Cercle des présidents. Il agit également à titre d'administrateur pour des conseils d'administration à caractère socio-économique ou caritatif tels que Centraide et l'Hôpital Louis-H. Lafontaine.



GILLES THIBAUT

Monsieur Gilles Thibault est co-fondateur et chef de direction d'Édilex, une entreprise dédiée à l'édition et la formation en droit des affaires.

Me Thibault est membre du Barreau du Québec depuis 1976. Il est titulaire d'un Bac. ès Arts et d'une licence en droit de l'université de Montréal. Il exerce la profession d'avocat, dans le secteur du droit des affaires depuis 1977. Il a vécu diverses expériences professionnelles, tant dans le domaine des affaires que du droit. Ces expériences lui ont permis de développer une vision très fonctionnelle du droit des affaires et une méthodologie de travail unique en son genre qui ont fait l'objet de nombreux séminaires et de conférences.

Sur le plan des affaires, il a évolué au sein d'une entreprise de production et de distribution de produits alimentaires avant d'entreprendre sa carrière de juriste. De 1995 à 2000, il est directeur général d'une coentreprise canadienne néerlandaise dans le domaine des technologies environnementales.

Sur le plan pédagogique, Me Thibault a servi comme chargé de cours à l'École de formation professionnelle du Barreau du Québec, à la Faculté de droit de l'Université de Montréal ainsi qu'à l'Université de Sherbrooke. Il a également agi comme conférencier à de nombreuses reprises au Québec et en France sur une variété de sujets se rapportant au droit des affaires. Il est également auteur de plusieurs séminaires qu'il anime dans le cadre du programme de formation en droit des affaires qu'il dirige à la Formation des cadres et des dirigeants de HEC Montréal.

Me Thibault est également l'auteur de trois ouvrages. Son premier ouvrage, La structure de capital actions et sa version passe-partout fut publiée en 1986. Son second ouvrage, le Formulaire de droit commercial, un recueil de plus de 8000 pages de modèles de contrats annotés et de textes en droit des affaires, paru en 1992. Enfin, il est également le concepteur du Grand Livre Juridique dont la parution remonte au mois de juin 2004.

Ces ouvrages sont axés sur le développement d'une nouvelle approche de la pratique du droit des affaires axée sur une meilleure gestion de l'information et de la connaissance permettant aux juristes et aux gens d'affaires de mieux gérer la dimension juridique d'une entreprise.

**BENOÎT TREMBLAY**

M.B.A., HEC Montréal
D. 3e cycle, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris

Monsieur Benoît Tremblay est professeur titulaire au Service de l'enseignement du Management à HEC Montréal. Il est également directeur du Centre d'études Desjardins en gestion des institutions financières coopératives. En tant que coresponsable du programme de recherche du Centre, il s'intéresse particulièrement aux dimensions institutionnelles et à l'évaluation de la performance des banques coopératives. Il enseigne actuellement les cours de management, de design de l'organisation et de gestion de projet dans le programme de M.B.A. et le cours de consultation dans le programme de maîtrise en sciences de la gestion. Ses recherches portent sur les nouveaux rôles de gestion et l'évolution des processus et des structures d'organisation dans le contexte d'une économie de plus en plus basée sur le savoir et largement ouverte à l'international.

Professeur/chercheur à HEC Montréal depuis 1976, ses recherches et ses publications ont porté principalement sur la participation des employés dans l'entreprise, sur le développement des organisations coopératives et sur le management et les structures d'organisation. Il a siégé à plusieurs conseils d'administration et a participé à l'organisation de plusieurs séminaires et colloques destinés aux cadres supérieurs de grandes organisations, tant au Québec qu'à l'étranger.

Nommé sous-ministre adjoint au ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec en 1984, il a par la suite participé activement à la vie publique. D'abord à titre de conseiller municipal de Montréal, de membre du Comité exécutif de la

Communauté urbaine de Montréal et de président de la Commission des finances et du développement économique. Puis il a été élu député fédéral et nommé secrétaire parlementaire à Industrie, Science et Technologie Canada. Il est de retour à HEC Montréal depuis 1997.

Desjardins et HEC Montréal tiennent à remercier tous les entrepreneurs d'entreprises qui ont accepté de livrer des témoignages permettant ainsi de concrétiser différentes étapes dans l'achat d'une PME. La richesse de leur expérience a été grandement appréciée.



Confort Expert (115 employés)
Gilbert Boulé, vice-président

Depuis 1990, Confort Expert oeuvre dans le domaine du chauffage et de la climatisation. Avec le temps se sont greffés la climatisation, les thermopompes centrales ainsi que les systèmes muraux. Depuis septembre 2004, Confort Expert est devenu partenaire de Gaz Métro pour la vente et l'installation de système au gaz naturel.



Deltapac (38 employés)
Yvan Routhier, président

Deltapac fabrique des bouteilles en polyéthylène haute densité. En plus d'une gamme de produits réguliers, elle conçoit des modèles sur mesure adaptés aux besoins et spécifications des clients. Pour ce faire, les partenaires collaborent étroitement avec l'équipe afin d'offrir un service complet de recherche et de développement, dont le design et la fabrication de prototypes.



Hydro-Québec CapiTech
Michel De Broux, ancien vice-président, Investissement et Gestion des participations

M. De Broux a été vice-président, Investissements et Gestion des participations, Hydro-Québec CapiTech jusqu'à sa retraite à la fin de 2004. Il a participé à la recherche, au développement et à la promotion de produits technologiques, à la création de nouvelles entreprises et à l'établissement de partenariats pendant de nombreuses années.



Les Manufacturiers Komet (50 employés)
Marc Leblanc, président

Fondée en 2002, Les Manufacturiers Komet se spécialise dans la fabrication de meubles de salle de bain. Ses installations modernes et munies de tous les équipements bénéficiant des nouvelles technologies lui permettent d'atteindre une productivité optimale tout en respectant de hauts standards de qualité.



Les Reproductions BLB (28 employés)
Hugo Leclair et René-Pierre Roussel, copropriétaires

Les Reproductions BLB est une entreprise spécialisée dans le secteur de la sérigraphie industrielle depuis plus de 25 ans. Son domaine d'expertise est la fabrication de produits d'identification sur mesure.



Les Technologies Tassimco Canada, (39 employés)
Vivian Fugère, vice-présidente

Formée en 1983, l'entreprise Les Technologies Tassimco Canada est un chef de file dans la conception et la fabrication de feux de signalisation pour les intersections et passages piétonniers. Forte de sa réputation, l'entreprise consolide à l'heure actuelle sa position dans le marché nord-américain.

COMITÉ DE RÉDACTION

Benoît Tremblay, directeur pédagogique du guide *Comment acheter une PME*, professeur titulaire au Service de l'enseignement du management et directeur du Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, HEC Montréal

ainsi que

Robert Coté, directeur du développement des affaires, HEC Montréal

Lucie Dubois, coordonnatrice de programmes, HEC Montréal

André Forest, président et fondateur, Acquisition.biz

Éric Gagnon, conseiller en commercialisation, Vice-présidence Marketing – Entreprises, Fédération des caisses Desjardins du Québec

PRODUCTION

Chantal Bruneau, assistante à la production, Formation des cadres et des dirigeants, HEC Montréal

Lucie Dubois, directrice de la production, Formation des cadres et des dirigeants, HEC Montréal

Éric Gagnon, conseiller à la production, Vice-présidence Marketing – Entreprises, Fédération des caisses Desjardins du Québec

Sylvain Langevin, concepteur graphique et programmeur, Service de l'audiovisuel, HEC Montréal

Lucie Pagé, réviseure des textes, Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, HEC Montréal

Annie Rondeau, technicienne au son, Service de l'audiovisuel, HEC Montréal

Manuel Théberge, responsable des témoignages et de la mise en page, HEC Montréal